

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Diplomová práce

Strategie práce se syndromem vyhoření u
dobrovolníků na lince důvěry

Strategies of tackling burn-out syndrome in
help line volunteers

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Oldřich Matoušek

Vypracovala: Šárka Uhlíková

Rok: 2008

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategie práce se syndromem vyhoření u dobrovolníků na lince důvěry“ vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji v seznamu použité literatury.

Děkuji vedoucímu práce panu Doc.PhDr. Oldřichovi Matouškovi za jeho cenné podněty a čas, který mi věnoval.

Děkuji za spolupráci dobrovolníkům linky důvěry občanského sdružení Arkáda v Písku.

OBSAH

1. ÚVOD.....	7
2. DOBROVOLNICTVÍ	9
2.1. Vymezení pojmu dobrovolnictví.....	7
2.2. Dobrovolnictví a sociální služby neziskového sektoru	9
2.3. Legislativní ukotvení dobrovolnictví.....	10
2.4. Dobrovolník v sociálních službách - aplikace zákona	12
2.5. Metodika práce s dobrovolníky v kontextu sociálních služeb	13
2.5.1. Kontext organizace.....	13
2.5.2. Získávání a výběr dobrovolníků	14
2.5.3. Výcvik dobrovolníků – příprava	15
2.5.4. Vedení dobrovolníků.....	16
2.5.5. Motivování dobrovolníků.....	17
3. SUPERVIZE.....	18
3.1. Supervize a legislativa ČR	18
3.2. Supervizní trh v ČR.....	19
3.3. Současný pojem supervize	19
3.4. Dělení supervize a její účel	22
3.5. Supervize trest nebo radost?.....	24
3.6. Supervize a dobrovolníci.....	25
3.7. Fáze supervize - práce se strachem začátečníka	27
3.8. Strategie supervidovaných – hry, které hrajeme	29
4. SYNDROM VYHOŘENÍ.....	33
4.1. Definice syndromu vyhoření a jeho projevy.....	33
4.2. Vyhoření v kontextu pomáhajících profesí.....	34
4.3. Prevence syndromu vyhoření.....	35
4.3.1. Předcházení vyhoření u pracovníka, pracovní předpoklady.....	36
4.3.2. Předcházení vyhoření ze strany organizace.....	39
4.3.3. Syndrom vyhoření a duchovní rozměr.....	40
4.3.4. Supervize a syndrom vyhoření.....	43
5. TELEFONICKÁ KRIZOVÁ INTERVENCE.....	45
5.1. Charakteristika linek důvěry	45
6. OBČANSKÉ SDRUŽENÍ ARKÁDA A JEJÍ DOBROVOLNÍCI	48
6.1. Představení organizace Arkáda	48
6.2. Dobrovolníci na Lince důvěry Arkáda	50
6.2.1. Výběr dobrovolníků a požadavky.....	51
6.2.2. Systém vzdělávání dobrovolníků	52
6.2.3. Supervize dobrovolníků v Arkádě	52
6.2.4. Popis supervizích setkání	54
6.2.5. Investice dobrovolníků.....	59
6.2.6. Vyjádření dobrovolníků.....	60
7. Provedené šetření.....	62
7.1. Cíl šetření	62
7.2. Hypotézy šetření.....	63
7.3. Použitý dotazník.....	65
7.4. Výsledky šetření.....	67

7.5.	Střenědobá strategie práce s dobrovolníky	74
8.	ZÁVĚR	79
9.	LITERATURA	

1. ÚVOD

Cílem této diplomové práce je zmapovat význam supervize pro službu dobrovolníků na lince důvěry. Sama několik let jako konzultant na lince důvěry Arkáda v Písku působím a zároveň jsem supervizorem dobrovolníků na tomto pracovišti. Jako většina týmů i ten náš prošel obdobím prvotního nadšení s první skupinou dobrovolníků přes různá zklamání a pochyby, zda naše práce má smysl. Nyní se nacházíme v etapě, kdy je ustálen počet dobrovolníků, funguje jejich další vzdělávání a supervize.

Možná vyprchalo původní nadšení. Při postupných nábořích nových dobrovolníků se jejich počet postupně snižuje. Kladli jsme si otázku, zda lidé mají menší zájem o dobrovolnictví. Odpověď je složitá. Přibyla řada nových pracovišť, která také využívá dobrovolnických služeb. Už jen naše organizace v současné chvíli disponuje čtyřiceti aktivními dobrovolníky na dvou programech.

Pochopili jsme, jak je nutná soustavná práce a živý zájem o jejich potřeby. Snažíme se rozvíjet další vzdělávání dobrovolníků, obohacovat supervize a zajišťovat vzdělávací víkendy pro posílení týmové spolupráce. Citlivě regulujeme pravidla, aby na druhé straně nebylo všeho příliš moc, jak my říkáme „přesupervidováno“.

Ve své diplomové práci se teoreticky dotýkám témat velmi úzce souvisejících s prací s dobrovolníky na lince důvěry. Těmito tématy jsou vymezení dobrovolnictví v rámci sociálních služeb, supervize, syndrom vyhoření a stručně také telefonická krizová intervence. V praktické části se zabývám šetřením, které zjišťuje míru vyhoření našich dobrovolníků, a významu supervize jako jeho prevence.

2. DOBROVOLNICTVÍ

Spolu s rozvojem neziskového sektoru, který se v naší republice začíná opět pozvolna rozvíjet po roce 1989, se obrací pozornost k řadě za totality potlačovaných či zapovězených oblastí lidské činnosti. Jednou z těchto oblastí je činnost člověku veskrze vlastní a v institucionalizované podobě ji známe pod pojmem dobrovolnictví. Právě organizace třetího sektoru služeb dobrovolníků v hojné míře využívají. Tzv. dobrovolnická centra se stávají servisními organizacemi v poskytování kontaktů či přímo „dodávání“ speciálně vyškolených dobrovolníků ostatním subjektům.

Oblasti, ve kterých lze dobrovolníky potkat vymezuje Matoušek (2003). „Dnes dobrovolníci u nás pracují na linkách důvěry, v ambulantních programech pro děti a mládež, v institucích typu domovů důchodců, nemocnic, hospiců a ústavů pro lidi tělesně či mentálně postižené. V zemích s nepřerušným vývojem demokracie a silnou tradicí vzájemné pomoci mezi občany (Nizozemsko, Velká Británie, USA, Kanada) najdeme dobrovolníky prakticky v každém sektoru sociálních služeb. Dobrovolnické sbory pomáhající jedné instituci jsou tam někdy několikanásobně větší než počty klientů, které má tato instituce v daném okamžiku v péči.“

2.1. Vymezení pojmu dobrovolnictví

Tošner a Sozanská (2002) uvádějí: „Každý z nás si pod slovy dobrovolník-dobrovolnictví představí něco jiného. Můžeme se shodnout na tom, že dobrovolnictví provází člověka od nepaměti. Každý z nás je v životě někdy dobrovolníkem. Těžko se hledá hranice mezi pomocí příbuzným, sousedům nebo cizím kolemjdoucím, kterým nabídneme pomoc, a dobrovolnou prací pro školu či sportovní klub. Tato forma dobrovolné pomoci se

vyznačuje znaky jako samozřejmost, spontánnost a nečekání odměny ani vděku.

Motivací k dobrovolné pomoci je: Dnes já tobě, zítra ty mně. Řada lidí se v této situaci necítí jako dobrovolník a nechtěla by být tímto slovem označována."

Z výše uvedené citace vyplývá, že pojem dobrovolnictví je potřeba jasně vymezit. Dobrovolnictví v širším slova smyslu skutečně občas vykonáváme všichni, ale v kontextu této práce budu pojednávat o dobrovolnictví v užším pojetí. K základním atributům dobrovolné práce tedy patří:

- práce vykonávaná bez nároku na finanční odměnu,
- aktivní, cílená činnost realizovaná ve prospěch někoho jiného.

Ochman a Jordán (1997) uvádějí, že dobrovolnictví je neplacená, vědomá, svobodně zvolená činnost ve prospěch druhých. Tošner a Sozanská (2002) navíc zdůrazňují, že dobrovolník poskytuje svůj čas, energii, vědomosti a dovednosti.

Za jeden důležitý klad dobrovolné práce považují nadšení a spontánní zájem dobrovolníků. Zvláště pak v sociální sféře dobrovolníci chtějí být užiteční klientům, rádi pomáhají, chtějí udělat radost. Dokáží vnést do života klientů světlo a nový smysl. Organizace, ve kterých se dobrovolníci pohybují, mohou jednoznačně získat nový náboj, jejich atmosféra je pozitivně ovlivněna.

Z historického hlediska není dobrovolnictví v České republice ničím novým. Jeho začátky spadají do dob obrozeneckých, výrazně se pak formovalo po vzniku samostatného Československa v roce 1918. Šlo o rozvoj občanských aktivit, tedy těch, které vycházely „zdola“, ze zájmu občanů o

společenský život. Tvořily se zájmové vlastenecké spolky, především na podporu kultury a vzdělání (např. Hlávkova nadace, Sokol).

Násilné přerušování těchto aktivit nastalo německou okupací a posléze pokračovalo za komunistického režimu. Znárodnění majetku, centralizace moci a dohled nad veškerou aktivitou občanů přerušilo občanskou iniciativu. Důležitou roli zde hrálo také ochromení činnosti církví, jejichž charitativní a sociální organizace byly od roku 1959 rušeny.

Minulý režim dobrovolnou práci zdiskreditoval. Za totality sice existovaly určité aktivity označované jako dobrovolné, ale stejně šlo o povinnou, státem řízenou propagandu. S tímto neblahým dědictvím se dnešní dobrovolná práce postupně vyrovnává.

2.2. Dobrovolnictví a sociální služby neziskového sektoru

Občanská společnost může fungovat pouze v podmínkách demokratického politického zřízení. Po mnohaleté odmlce se začínají občanské aktivity opět formovat po roce 1989. A tím i dobrovolnictví, které je velmi úzce svázáno s existencí neziskových organizací. Zakládají se podle zákona č. 83/1990 Sb. O sdružování občanů. Nestátní neziskové organizace mají vedle veřejnoprávních a soukromých subjektů jednoznačně nezastupitelné místo při poskytování sociálních služeb. Jejich aktivita vychází zpravidla zdola, tedy z potřeb určitého okruhu lidí, či z diferencovaných potřeb regionů. Z počátku svého působení nepodléhaly centralizaci a byly tudíž schopny aktuálněji reagovat na poptávku po konkrétních službách. Výhody těchto organizací jsou tyto:

- pracují levněji,
- využívají potenciálu dobrovolné práce,
- mají silnou motivaci k naplnění definovaných cílů,
- pružněji reagují na změnu poptávky, jsou flexibilnější.

Po roce 1989 nastal rychlý rozvoj neziskových organizací. Postupně se pod vlivem legislativních podmínek musejí stále více profesionalizovat, což je samozřejmě krok kupředu. Na druhou stranu stále narůstající administrativa dělá z řady kdysi nadšených pomáhajících pracovníků úředníky, kteří stále více a více času tráví u svých počítačů a administrativně ošetřují své projekty. Standardy pro poskytování jedné a té samé služby se u jednotlivých subjektů dohlížejších na kvalitu služeb mnohdy rozcházejí. Proto pracovník vyrábí materiály přizpůsobené pro požadavky různých kontrol. Kdyby tento čas mohl věnovat svému profesionálnímu rozvoji (vzdělávání, supervizi a někdy třeba „jen popovídání“ s kolegy v týmu), získal by jak on, tak také klienti a celá organizace.

Někdy se může stát, že dobrovolník supluje práci pomáhajícího pracovníka. Je to přece právě dobrovolník, kdo má více času si s klientem nebo pacientem popovídat. V dalších kapitolách budu podrobněji probírat hranici mezi odbornou a dobrovolnou prací, i když v některých případech v podstatě splývají. Tento fenomén vidíme např. na linkách důvěry.

Vodáčková (1997) uvádí: „Některá pracoviště využívají prvků laické pomoci – službu vykonávají vyškolení laici pod odbornou supervizi. Důležitým prostředkem je empatické naslouchání, které nemusí být zatíženo vahou diplomu na lékařské či filozofické fakultě.“ Autorka zároveň zdůrazňuje, že v případě linky je nezbytné odborně erudované vedení linky, které pracovníkům poskytuje vzdělávání, supervizi a psychologickou péči. Myslím, že praxe většiny linek tento názor jednoznačně potvrzuje.

2.3. *Legislativní ukotvení dobrovolnictví*

Rok 2001 byl vyhlášen Organizací spojených národů Mezinárodním rokem dobrovolníků, k němuž se usnesením vlády č.

82 ze dne 22. ledna 2001 přihlásila také Česká republika. Jedním z vytyčených cílů bylo zakotvení pojmu dobrovolnictví do českého práva. Návrh zákona s názvem „O dobrovolnické službě“ byl předložen Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR k prvnímu čtení 7. prosince 2001. Šlo o dlouho očekávaný zákon, na kterém se podílel tým pracovníků ze státního i nestátního sektoru. Rok 2002 se stal doslova přelomovým, když vešel v platnost zákon č. 198/2002 Sb. O dobrovolnické službě, nabývající účinnosti 1. ledna 2003 (viz příloha). Podle Tošnera (2006) je zákon o dobrovolnické službě konkrétním a nejdůležitějším výsledkem aktivit, jež proběhly v rámci Mezinárodního roku dobrovolníků. Tento zákon v našem právním řádu zakotvuje několik nových pojmů, mezi než například patří dobrovolník, dobrovolnická služba, vysílající a přijímající organizace. Šlo o první právní úpravu nové oblasti, která neměla v právním řádu ČR žádnou historickou oporu. Cílem zákona bylo co nejpřesněji vymezit základní náležitosti podpory dobrovolnické služby. Dobrovolnická služba je, a zejména bude širokou a variabilní oblastí lidských činností. Je velmi citlivá na jakékoliv formalizování. Nebylo by proto účelné podříditi ji ve všech bodech tomuto zákonu, a tím ji zatížit nadbytečnými povinnostmi. Upravuje pouze podmínky, jejichž splnění vyžaduje stát, aby mohl některým činnostem poskytnout svoji podporu (§ 1 odst. 1).

Stát podporuje rozvoj a ochranu dobrovolníků, tj. fyzických osob, které vykonávají určitou činnost zdarma. To znamená, že povinnosti jež zákon předepisuje, se maximálně vztahují k subjektům, které s dobrovolníky spolupracují (vysílající a přijímající organizace) a méně k dobrovolníkům samotným.

Zákon stanoví systém státem podporované dobrovolnické služby. Týká se třech subjektů:

- vysílající organizace (ta dobrovolníka chrání vůči organizaci přijímací a uplatňuje jeho nárok vůči státu),
- dobrovolník (je jím osoba určitých vlastností),
- přijímající organizace (využívá dobrovolnickou službu).

Zákon taxativně vymezuje oblasti, ve kterých je možné vykonávat dobrovolnickou službu. Jde o nový způsob vymezení toho, co je státem považováno za veřejně prospěšné. Jiné zákony z oblasti neziskového sektoru hovoří o veřejné prospěšnosti pouze deklarativně a blíže ji nevymezují. § 2 odst. 1 uvádí, že dobrovolnická služba zahrnuje činnosti v oblastech: pomoc nezaměstnaným, sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům menšin, imigrantům, v postpenitenciární péči, drogově závislým osobám, obětem domácího násilí, mládeži a dětem ve volném čase. Dále pomáhá při katastrofách, v oblasti ochrany životního prostředí a při uchování kulturního dědictví.

Neziskové organizace usilovaly o určitou podporu státu pro dobrovolnickou službu. Každý, kdo s dobrovolníky pracuje, je musí nějakým způsobem získat, vyškolit, koordinovat apod. To s sebou samozřejmě přináší finanční výdaje. Podle zákona může organizace žádat o finanční dotaci ze státního rozpočtu na úhrady:

1. důchodového pojistného,
2. pojistného z odpovědnosti za škodu,
3. na část výdajů spojených s přípravou dobrovolníků,
4. na část výdajů spojených s vedením jejich evidence,
5. na část výdajů spojených se zajišťováním jejich dobrovolnické služby.

Např. v praxi s dobrovolníky linky důvěry je finančně náročný výcvik dobrovolníků zajišťovaný externí agenturou, supervize a odměna pro koordinátora (kmenový zaměstnanec organizace).

2.4. Dobrovolník v sociálních službách - aplikace zákona

Aplikací zákona o dobrovolnické službě do praxe bylo pověřeno Ministerstvo vnitra České republiky. Vedení ministerstva rozhodlo, že od 1. října 2002 se bude

problematikou dobrovolnické služby zabývat odbor prevence kriminality. Zákon ukládá Ministerstvu vnitra ČR několik nových činností. Jedná se o:

- udělování akreditací vysílajícím organizacím – na základě této akreditace může organizace žádat finanční prostředky na některé jasně stanovené výdaje související s výkonem dobrovolnické služby,
- vedení seznamu vysílajících organizací,
- rušení akreditací,
- převod práv ze zaniklé organizace na organizaci nástupnickou, popř. na stát,
- kontrolní činnost – vedení dokumentace, hospodaření s udělenými finančními prostředky,
- případné poskytování dotací.

2.5. Metodika práce s dobrovolníky v kontextu sociálních služeb

2.5.1. Kontext organizace

Každá organizace, která se rozhodne pro spolupráci s dobrovolníky, musí mít jasno v několika věcech. Jde především o skutečnost, že rozšiřuje pracovní tým o řadu členů, za které ponese odpovědnost a to nejen v rámci organizace.

Dobrovolník na lince důvěry:

- **Bude pomáhat klientům.**

S klienty dobrovolník hovoří jménem organizace. Musí vždy pečlivě reflektovat, kde končí jeho kompetence. Je trénován, aby rozhovory s klienty vedl v intencích absolvovaného výcviku. K dispozici má informační databázi kontaktů na specializovaná pracoviště. Jeho úkolem je nabídnout kvalitní krizovou intervenci. Nemůže poskytovat fundované rady z oblasti medicíny, psychiatrie, práva, apod.

- **Bude v kontaktu se členy týmu.**

Tým je složen nejen z dobrovolníků, ale též kmenových pracovníků. Čím více lidí se setkává na pracovišti, tím více se vytváří vzájemných vztahů. Na to musí být připraveni nejen dobrovolníci, ale hlavně kmenoví pracovníci. Je obecně známo, že optimální výkony podává člověk, když je v pohodě. K tomu přispívá vymezení jasných kompetencí jednotlivých členů týmů.

- **Bude organizaci reprezentovat navenek.**

Na dobrovolníka se obracejí s dotazy např. odborníci příbuzných pracovišť, úředníci, novináři, ale třeba i jeho známí. Ten je samozřejmě schopen poskytnout řadu informací, ale opět je na místě vymezit jeho kompetence. Problém totiž je, že dobrovolníci na pracoviště nedochází každý den. Důležitý je systém pravidelného a aktuálního předávání informací v potřebném rozsahu.

Organizace si před vyhledáváním dobrovolníků musí ujasnit:

- zda dobrovolníky skutečně potřebuje,
- má-li stanovena jasná kritéria pro jejich výběr,
- je-li schopna se o dobrovolníky postarat - zajistit jim vzdělávání a adekvátní práci,
- dokáže-li začlenit dobrovolníky do stávajícího týmu,
- má-li pro ně dostatečné vybavení (pracovní stůl, telefon apod.)

2.5.2. Získávání a výběr dobrovolníků

Způsobů, jak získat dobrovolníky, je mnoho. Hledíková (1996) vypočítává tyto: letáky, inzerce v tisku, náborové akce, agentury pro zprostředkování dobrovolné práce, místní rozhlasové vysílání, střední a vysoké školy, osobní kontakty. Efektivnost jednotlivých způsobů závisí na míře kontaktu

s osloveným občanem. Důležitý je způsob předávání informací a osobní ovlivnění (od letáků, přes rozhlasové vysílání po návštěvy škol, známých, přátel).

Dobře zorganizovaný nábor zpravidla zajistí dostatek zájemců o dobrovolnou službu. Pak přichází na řadu výběr. Prvním sítím při velkém zájmu uchazečů může být přihláška s otázkami zjišťujícími např. motivaci, zkušenosti zájemce a jeho časové možnosti. Před přijetím do výcviku je nezbytný osobní pohovor.

Publikace Dobrovolníci v neziskových organizacích (2001) nabízí tuto úvahu: „Nejenom my si vybíráme dobrovolníka, ale dá se říci, že i dobrovolník si vybírá nás, naši organizaci. Kandidát na dobrovolníka by si měl předem ujasnit své reálné možnosti. Nemálo zájemců nemá zpočátku žádnou představu, kolik času našemu projektu může věnovat a potřebuje, abychom mu pomohli tuto představu získat.“

2.5.3. Výcvik dobrovolníků – příprava

Příprava dobrovolníků má různou délku. Záleží na povaze práce, kterou dobrovolníci budou vykonávat. V kontextu sociálních služeb bude příprava přímo úměrná náročnosti svěřeného úkolu a zodpovědnosti z něho vyplývající. Tošner a Sozanská (2002) uvádějí, že příprava dobrovolníků má dvě složky. Obecně dobrovolnickou a speciální či odbornou, která se vztahuje k charakteru činnosti. Je-li dobrovolník v přímém kontaktu s klienty v krizových situacích, je nezbytný specializovaný odborný výcvik.

Vodáčková (2002) vymezuje pojem dobrovolník a rozděluje na dva různé typy: na odborníky a laiky. Dobrovolník odborník splňuje požadavky na vzdělání (při specializované práci má i adekvátní výcvik), za svou práci nedostává plat. Dobrovolník

laik nemá odborné vzdělání, musí projít adekvátním specializačním výcvikem, za práci nedostává plat.

V praxi si dobrovolníky často školí organizace, které jejich služeb využívají. Potřebují-li dobrovolníky se speciálním výcvikem, probíhá takový výcvik u specializované agentury. V řadě větších měst najdeme dobrovolnická centra. Ta zprostředkovávají kontakty zájemcům o dobrovolnou práci, nebo naopak vyhledávají dobrovolníky podle zadání přijímajících organizací. Mohou působit jako vzdělavatel dobrovolníků – organizují výcviky a semináře. Dobrovolnické centrum tak může podle definice zákona být přijímající a vysílající organizací zároveň.

2.5.4. Vedení dobrovolníků

Tým dobrovolníků je velmi křehký organismus. Záleží na koordinátorovi, aby s ním dokázal efektivně pracovat. Musí vnímat jednotlivé potřeby každého dobrovolníka a zároveň nenarušovat strukturu celého týmu. Jako v každé skupině i zde dochází k určitým disonancím. Proto je nezbytné tým průběžně „ošetřovat“. Motivace koordinátora je jasná. Svědomité dobrovolníky prostě potřebuje. Jeho pozice je mnohdy složitá. Od dobrovolníků vyžaduje pečlivost, zájem o další vzdělávání, nárokuje si jejich čas. Koordinátor musí zajišťovat bezproblémový chod projektu a současně brát v úvahu jejich potřeby. Dobrovolníci věnují organizaci čas podle svých aktuálních možností. Někteří docházejí pravidelně, jiní zase nárazově nebo mimořádně. Předávání informací a udržování flexibility týmu je za těchto okolností skutečně obtížné. Koordinátor musí vytvořit spolehlivý systém předávání informací. Dbát na dodržování pravidel (přehledy služeb, zápisy ze služeb, zápisy z konzultací s klienty, aktualizaci databáze kontaktů, včasnou inzerci supervizních setkání, aj...).

Jak jsem již zmínila, koordinátor dobrovolníky potřebuje a proto vedle formálního vedení je důležité udržovat i neformální kontakty. Při předávání služby či telefonickém kontaktu se koordinátor zajímá o to, jak se mají, vyslechne jejich starosti apod. Své místo mají také příležitostná setkávání, při kterých dobrovolníci mají možnost společně s celým pracovním týmem sdílet obyčejné starosti a radosti života.

Koordinátor vede dobrovolnickou agendu a je za ní zodpovědný. Dokumentace musí být kvalitní a přesná. Zvláště, žádá-li organizace podporu dobrovolnické služby u Ministerstva spravedlnosti ČR. V pořádku musí být evidence smluv, odpracované hodiny a hospodaření s přidělenými prostředky.

2.5.5. *Motivování dobrovolníků*

Vedení organizace by mělo oceňovat činnost dobrovolníků. Umět poděkovat, vyzdvihnout důležitost dobrovolné práce při různých příležitostech, dát dobrovolníkům prostor pro prezentaci ve výroční zprávě a tisku, pozvat je na akce, které pořádá přijímající organizace, poblahopřát k osobnímu výročí, nominovat na ocenění Křesadlo, sejít se při neformálních schůzkách – to jsou všechno způsoby, jak efektivně ocenit jejich důležitost. Je nezbytné uvědomit si, že jde o neustálý proces. To, co koordinátorovi přijde jako něco soustavně se opakující (stará se o větší počet dobrovolníků), je pro každého z nich ojedinělý a důležitý projev hodnocení jeho práce.

3. SUPERVIZE

3.1. *Supervize a legislativa ČR*

Moderní organizace poskytující sociální služby automaticky počítají s dalším vzděláváním a supervizí svých pracovníků. Některé vnímají supervizi jako vítanou a nezbytnou součást rozvoje zaměstnanců a týmu. Jiní naopak jako nutné zlo nebo formalitu při naplňování projektů. S finanční částkou na supervizi se počítá v projektech, které pak nesou punc profesionality a určují status organizace.

Jak se s tímto fenoménem vyrovnává legislativa upravující fungování sociálních služeb? Dlouho očekávaný zákon č.108/2006 Sb., O sociálních službách, který vešel v platnost 1. ledna 2007 supervizi nikterak neupravuje. Supervize sice byla uvedena ve znění věcného záměru zákona, ale vzhledem k nejednotnosti v pojetí se jí tvůrcům nepodařilo prosadit do paragrafového znění. V rozhovoru Pavla Bajera (in Sociální práce, 4/2007) odborné referentky Ministerstva práce a sociálních věcí ČR uvádějí, že neexistuje na MPSV žádný pokyn, vyhláška apod. týkající se supervize. Připravuje se však zpracování stručné charakteristiky supervize v podobě, v jaké se osvědčila v sociálních službách. Definice a rozpracování základních informací o supervizi budou součástí připravované výkladové příručky ke standardům kvality sociálních služeb pro poskytovatele. Jeho předpokládané vydání je polovina roku 2008.

K supervizi se velmi okrajově vztahuje pouze vyhláška č.505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách. V Standardech kvality sociálních služeb deklaruje kritérium 10e), že „poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance podporu formou nezávislého kvalifikovaného

odborníka". MPSV zatím neuvažuje o právní a metodické úpravě supervize či o návrhu systému supervize.

3.2. *Supervizní trh v ČR*

Z výše uvedených informací vyplývá, že v systému a provádění supervize v rámci jednotlivých organizací může panovat zmatek. Respektive existují různé poměry a tradice. Do organizace zpravidla supervizi deleguje její vedení. Ředitel nebo vedoucí projektu pak určuje její důležitost. Podle toho volí způsob, jak se se supervizí jako celkem bude zacházet. Rozhodující je, zda k supervizi přistupuje jako k nepříjemné nutnosti či jako potřebné součásti práce týmu a pracovníků.

Od supervizora v sociální práci se vyžadují specifické znalosti a dovednosti potřebné pro konkrétní práci v dané oblasti. V České republice převažuje nabídka supervize „psychoterapeutické“. Vzhledem k historickému vývoji supervize u nás je to přirozené. Jejimi nositeli byli především psychoanalyticky orientovaní psychoterapeuté.

Výraznou organizací, která vzdělává a nabízí supervizory je Český institut pro supervizi. Ten zajišťuje 140 hodinový supervizní výcvik pro vysokoškolsky vzdělané profesionály, kteří mají alespoň 13 let odborné praxe. Na trh se také dostávají absolventi supervizorské větve oboru „Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích“ Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy.

3.3. *Současný pojem supervize*

Supervize je interakce mezi supervizorem a supervidovaným, jejímž cílem je zlepšit schopnost supervidovaného účinně

pomáhat klientům. Baštecká (2006, in Lásková) doplňuje, že v supervizi „jde především o zvažování, jak je péče o klienta účinná, jak kvalitní je práce, důraz se klade na reflexi vlastní práce a na sebereflexi stavů, do kterých pomáhajícího jeho práce uvádí. To vše se děje díky zaměřenému pozorování a cílených otázek. Supervize podle ní nejvíce připomíná odborné poradenství“.

O tom, co se v supervizi děje, a jakými způsoby se může odehrávat podrobněji píše Havrdová (2007). Třídí ji podle formy supervizní práce spojené s určitou rolí supervizora:

a) Práce s předpoklady a mentálními mapami

Je nejméně ohrožující a nejsnáze osvojitelnou formou akčního učení. Předpokládá „lídrovství“ a vzdělanou inteligenci supervizora, jeho znalost organizace, týmové práce, pracovních a sociálních rolích a kompetencích. Supervizor používá následující přístupy:

- zaměření pozornosti na téma, proces ujasňování, dosahování cíle, příp. řešení problému,
- facilitace - jde-li o skupinu či tým, supervizor zajišťuje vyváženost vstupů, prostor pro každého,
- vizualizace - supervizor zachycuje sdílené zkušenosti na tabuli, zpřístupňuje a zpřehledňuje je pro supervizanty, pomáhá třídit apod.,
- pojmenování souvislostí, vzorců, protikladů - supervizor se dotazuje, upozorňuje, ukazuje souvislosti, konfrontuje.

b) Experimentování, rozšiřování vědomí

Zde se podněcuje tvořivé akční učení, které probíhá mentálně (např. brainstorming) nebo fyzicky (hraní rolí). Supervizor motivuje pro hledání alternativ, vyzývá, nabízí další možnosti, nechává je vyzkoušet, zapojuje se jako model.

c) Reflexe

Schopnost reflexe se rozvíjí na základě vnitřní dispozice a zraje zkušeností. Reflexi nelze „natrénovat“ a naplánovat, roste se zkušeností.

d) Práce s emocemi

Při práci s emocemi chceme rozlišit různé úrovně, mluvíme-li o první úrovni, týká se běžné práce s emocemi (ventilací, katarzí, přijetím). V řízení, konzultování či vzdělávání jsou emoce spíše zakryté rolí účastníků, jde o to, pokud možno je nevyvolávat a pokud se rozhoří, spíše je nechat uklidnit, aby nerušily racionální procesy. Práce s emocemi vyžaduje hlubokou vlastní zkušenost supervizora s vlastními emocemi a jejich zralým zvládnutím. Vhodný je sebezkušenostní výcvik a výcvik v supervizi jako přípravu pro supervizora.

e) Výuka, konzultování, dodávání zdrojů

Tato práce vyžaduje, aby superior byl zkušeným odborníkem v profesionální oblasti, v níž probíhá supervize, aby si svými znalostmi a zkušenostmi získal autoritu u supervizantů a byl úspěšným vzdělavatelem. Supervizor dodává chybějící znalosti, informace, zdroje zkušenosti, motivuje, působí jako model, dává zpětnou vazbu.

f) Práce se vztahy

Supervizor volí metody, které umožní reflexi vztahů a jejich systémových konstelací a nalezení nového významového spojení i přípravu návazné změny.

g) Práce s neuvědomovanými obsahy (emocemi, mentálními bloky, intuicí aj)

Tato práce má nejvíce styčných bodů s psychoterapií. Patří k pokročilé supervizní práci. Vyžaduje, aby supervizor byl vycvičen v některé psychoterapeutické škole.

3.4. Dělení supervize a její účel

Na základě dostupné literatury se supervize obecně dělí podle počtu supervidovaných a podle způsobu jejího provádění na supervizi:

- individuální,
- skupinovou,
- týmovou.

U **individuální** supervize (někdy též školitelské) jde o strukturovaný kontakt s jedním pracovníkem. Ten je upraven nejlépe písemnou supervizní dohodou (kontraktem). Reflektuje práci supervidovaného a pomáhá mu k lepšímu profesionálnímu fungování. Tato supervize funguje pouze v atmosféře bezpečí a důvěry. V opačném případě nastává riziko formálního sezení nad fiktivním problémem supervidovaného. Supervidovaný se snaží splnit svoji čárku.

Skupinová supervize je někdy mylně zaměňována za supervizi týmovou. Při této formě práce nebývají členové skupiny z jednoho pracoviště, ani nepracují na řešení společného úkolu. Tato forma využívá poznatky ze skupinové dynamiky a podle Láskové (2007) její výhodou je, že se členové mohou vzájemně podporovat, dávat si zpětnou vazbu a učit se jeden od druhého.

K **týmové** supervizi se zajímavě vyjadřuje Hajný (2008), který vymezuje pojmy „supervize týmu“ a „supervize v týmu“. Tyto pojmy se snaží od sebe odlišit dvě klíčová ohniska zaměření pozornosti týmové supervize. „Supervize týmu“ se zaměřuje na vztahy a uspořádání rolí na pracovišti, kompetenci jednotlivých kolegů, charakter řízení, mechanismy rozhodování apod. Věnuje se např. těmto oblastem:

- Co kdo v týmu dělá?
- Jaké jsou neformální role?
- Jaká je kvalita a vývoj spolupráce mezi členy týmu?
- Rekapituluje minulost pracoviště, tradice, hodnoty a hledá nebo upřesňuje další vývoj, aspirace a cíle.

V „supervizi v týmu“ jde o využití týmu jako supervizní skupiny, která pracuje na reflexi případu práce s klientem. Ta se věnuje např. těmto oblastem:

- Společný rozbor případu – dlouhodobé práci pracovníka s klientem.
- Diskuze nebo strukturovaná reflexe průběhu konzultace s klientem a zpětná vazba.
- Rozbor vzniku zátěžové, krizové situace s klienty.

Účel supervize je podle Havrdové (2008) vždy spojen s pracovním kontextem a kvalitou práce. Mohou při ní být používány podobné metody jako v rovinách pracovní činnosti, kterou supervize reflektuje (vedení rozhovoru, dávání zpětné vazby, rozšiřování vědomí, ventilace emocí, řešení problémů aj.). V supervizi se může objevit i ohraničený kus terapie nebo vzdělávání nebo i řízení supervizanta, ale musí to být jasně dohodnuto a pojmenováno, supervize musí směřovat ke zlepšení práce.

Toto považuji za stěžejní i při supervizi s dobrovolníky, kdy je nutné držet rámec supervize, ať pracujeme individuálně

nebo se skupinou. Dobrovolník má rozumět tomu, co se při supervizi děje, a proč se to děje. Zvláště při individuální supervizi je potřeba vysvětlit rozdíl mezi supervizí a terapií. Dobrovolník této intimní chvíle chce občas využít ke svěření osobního problému. Zde je na místě právě příspěvek Havrdové (viz výše), který jasně uvádí, že supervize má směřovat ke zlepšení práce.

3.5. Supervize trest nebo radost?

Velmi dobře si vzpomínám na vlastní zkušenost se supervizí. Tu jsme museli s kolegy prvně absolvovat v roce 1998 při realizaci projektu, který byl spolufinancován zahraniční nadací. Supervize byla podmínkou poskytnutí příspěvku. V té době jsme nebyli schopni vnímat supervizi jinak, než jako podmínku k profinancování projektu. Na druhé straně jsme se se supervizí setkávali také jako účastníci psychoterapeutického výcviku. Tam byl pro nás její smysl jasný. Supervizorem byl navíc kolega, kterého jsme znali a respektovali jako někoho, kdo nám předá své zkušenosti a podpoří náš vlastní odborný rozvoj.

S podobným problémem, kdy je supervize vnímána spíše jako trest se setkávají samozřejmě i supervizoři. Např. Olga Marlinová (2005) píše: "Když jsem po svém návratu ze zahraničí začala pracovat na soukromé psychoterapeutické klinice v Praze, byla jsem překvapena tím, že se kolegové vesměs báli ke mně chodit na supervizi. Postupně jsem zjistila, že očekávali kritickou kontrolu své práce – že bude poukazováno na to, co všechno dělají špatně. Supervizor se zdál být obávanou, trestající autoritou, zřejmě v souladu se zkušenostmi s autoritami v minulosti."

Místo strachu ze supervize může být radost, kterou výstižně ilustruje supervizorka Julie Hewson (2005): „Pro mě znamená supervize radost z dávání i dostávání. Objevila jsem v ní mnoho modelů a přístupů, řadu struktur, které podporují rozvoj intuice a tvořivosti. Přesto, a jde o velké „přesto“: jádrem život obohacující supervize je vztah. Vztah založený na respektu a dialogu. Pokud je v nás něco, co spouští zážitky spojené se studem, je těžké mít bezpečný vztah. Ve chvíli, kdy přinášíme své odborné obavy a potíže, je právě bezpečný vztah tím, co potřebujeme nejvíc.“

Ve své práci se zabývám supervizí dobrovolníků. Ti mohou být pasivnějšími příjemci supervizí než profesionálové. Dobrovolníci se často rekrutují z různých oborů. Nelze od nich očekávat rozhled a erudici v možnostech, jaké supervize může nabízet.

3.6. Supervize a dobrovolníci

Inspirativní pohled na supervizní vztah supervidovaného a supervizora jsem čerpala z publikace zabývající se supervizí studentů sociální práce (Matoušek, Pazlarová, 2007). Viděla jsem zde jistou paralelu mezi studentem a dobrovolníkem. Oba jsou začátečníci a prožívají své obavy a nejistoty z výkonu odpovědné činnosti. Zpravidla přicházejí poprvé do styku se supervizorem. Supervize se postupně stává přirozenou součástí výkonu pomáhajících profesí. Pro dobrovolníky, kteří mnohdy vykonávají svoji činnost pouze (v uvozovkách) na základě výcviku, je supervize naprosto nezbytná. Dobrovolníci mají omezený přístup (už vzhledem k časovým nárokům) k pravidelnému dlouhodobému vzdělávání. Supervize si mimo jiné klade za cíl tento handicap kompenzovat. Matoušek, Pazlarová (2007) píší o supervizi studentů toto: „Již od prvního supervizního setkání

by měl být student podněcován k otevřenosti, aby bylo možné bez překážek mluvit o potížích, očekáváníích a vznášet kritiku. Supervizor by měl o studenta projevovat osobní zájem, zvláště během počátečních fází integrace do systému. Supervizant by měl dostávat přesně stanovené, konkrétní a snadno měřitelné úkoly, ve kterých bude moci uspět a získat pocit úspěšnosti. Student by měl vědět, že supervizor si dobře uvědomuje jeho pocity strachu a úzkosti a že tyto pocity nejsou nic neobvyklého.

Ke studentovi je třeba přistupovat jako k dospělému žákovi, od kterého se neočekává, že se podvolí autoritě a bude se slepě řídit pokyny. Student by naopak měl mít pochybnosti, dožadovat se vysvětlení, trvat na svých názorech a hovořit o problémech. Ve všech stádiích je nutné popisovat očekávání, která má student naplnit velmi konkrétně ve formě požadavků na administrativní postupy a terapeutické procesy, aby se tak předešlo potížím pramenícím z nejasností a z příliš vysokých očekávání."

Profesionálně vedená supervize byla donedávna řídkým jevem i v managementu zaměstnanců a o to obtížnější je s cílem ji prosadit při práci s dobrovolníky. Je potřeba si uvědomit, že i mezi profesionály je supervize často přijímána s rozpaky a obavami. Dobrovolníkům je potřeba smysl a cíl supervize adekvátně vysvětlit, aby pochopili, že jejím cílem není nachytat je při chybách a kritizovat jejich práci. Pokud se mezi dobrovolníky a supervizorem podaří vytvořit dobrý vztah, bývá práce velice zajímavá a radostná. Dobrovolníci se pak stávají nadšenými zvědavými partnery.

3.7. Fáze supervize - práce se strachem začátečníka

Podmínkou kvalitní supervize je bezesporu bezpečná a přátelská atmosféra mezi supervizorem a supervizanty. Matoušek, Pazlarová (2007) se zamýšlejí nad strachem supervidovaných studentů takto: „Úzkost studentů často vzniká z obav ze supervizorovy autority. Tento problém lze řešit upřímným a otevřeným rozhovorem (Costa, 1994) Kadushin (1992) zdůrazňuje význam podpory pro snížení pocitu ohrožení zvenčí. Je důležité vytvořit klidnou atmosféru plnou oboustranné důvěry, respektu, přijetí a svobody vyjadřování. Student se pak může lépe soustředit na získávání teoretických poznatků.“

Jako každý vztah, tak i vztah mezi supervidovaným a supervizorem se samozřejmě postupem času vyvíjí. Dobrovolníci překonávají počáteční fázi ostychu a nedůvěry. Poměrně záhy pochopí, že cílem supervizora je podpořit jejich sebedůvěru a posílit jejich odvahu při práci s klientem. Původně nesmělý a obdivně vzhlížející dobrovolník se stává kompetentním partnerem. Dokáže obhajovat své pohledy a postupy při práci. Někteří aktivně přicházejí a dožadují se výkladu ke konkrétním tématům, nebo chtějí trénovat obtížné sekvence hovoru, který podle svého nezvládli dostatečně dobře. Mezi dobrovolníky jsou často i studenti, kteří v budoucnu mohou rozšířit stávající tým profesionálů.

Pro ilustraci použiji zjednodušený model fází spolupráce při supervizi, který byl představen při výcviku pro supervizory Larkinem a Lundbergem (2002).

1. úroveň

Vývojové stádium supervidovaného, jeho postoje, sebehodnocení apod.	Přístup a způsoby chování supervizora
Velmi motivovaný, úzkostný, závislý na supervizorovi. Limitovaná schopnost vnímat sebe i druhé, i když pozornost je výrazně obrácená na sebe. Omezený koncept vlastní práce. Soustředí se na marginální detailní dovednosti.	Poskytuje jasné, dobře strukturované a podporující prostředí. Přebírá zároveň i roli učitele a dává návody, jak používat různé techniky. Podporuje odvahu k intenzivní práci, k integraci teorie a praxe, radí ohledně hranic a etických norem při práci.

2. úroveň

Vývojové stádium supervidovaného, jeho postoje, sebehodnocení apod.	Přístup a způsoby chování supervizora
Motivace je proměnlivá, pohybuje se od závislosti na supervizorovi k vlastní autonomii. Často se střídá přílišné sebevědomí s pocity „převálcování složitými situacemi z praxe“. Postupně je terapeut asertivnější. Zjevně narůstá schopnost empatie a pochopení pro klienta. Začíná si být vědom vlastní identity a experimentuje s různými postupy.	Je potřeba poskytovat emocionální podporu při použití méně strukturovaných a didaktických metod. Tolerantní přístup k možným špatně nesměrovaným hněvům a rozmrzení způsobených rozporuplnými pocity u supervidovaného. Podpora vyváženého zaměření na svoje a klientovy perspektivy.

3. úroveň

Vývojové stádium supervidovaného, jeho postoje, sebehodnocení apod.	Přístup a způsoby chování supervizora
Usazené pojetí vlastní identity terapeuta, osobní autonomie a profesionální sebedůvěry. Motivace je stabilní, zvyšuje se vědomí a přijetí vlastních silných a slabých stránek. Větší tvořivost v práci s klienty a flexibilnější používání technik, včetně sama sebe jako terapeuta.	Kolegiální přístup s větším podílem sdílení, které je doloženo zvýšením podílu osobní a profesionální konfrontace. Více pozornosti věnuje paralelně procesům v supervizi a v terapii. Zabývá se specifickými oblastmi pro další rozvoj supervidovaného.

4. úroveň

Vývojové stádium supervidovaného, jeho postoje, sebehodnocení apod.	Přístup a způsoby chování supervizora
Tato úroveň není dosažena všemi. Terapeut se stává plně produktivním terapeutem nebo „mistrem praxe“. Vysoká úroveň osobní autonomie, vědomí si sama sebe, svého vnitřního bezpečí, vlastní motivace. Často se sám stává supervizorem.	Supervize jako taková je vystřídána vzájemnými konzultacemi na stejné profesionální úrovni, pokud ji supervidovaný ještě považuje za potřebnou.

3.8. Strategie supervidovaných – hry, které hrají

Kadushin (1992) se ve své rozsáhlé práci o supervizi mimo jiné zabývá tím, jaké hry hrají supervidovaní a supervizor při své spolupráci. Jde o jakési strategie, které supervidovaný „zkouší“ na supervizora. Supervizor zase na tyto hry z různých pohnutek a důvodů přistupuje. Vycházím zde z vlastního překladu článku Supervisees Games z publikace Supervision in social work (1992).

Strategií nebo her existuje samozřejmě celá řada. Jednu skupinu tvoří hry, které manipulují úrovní požadavků, které má supervidovaný splňovat.

Manipulování s úrovní požadavků

Jednu z této kategorie her lze nazvat „**Dva proti organizaci**“. Tuto hru hrají inteligentní supervidovaní, kteří nemají rádi administrativní procesy. Supervidovaný se těmto procesům nevěnuje, i když by měl. Tento svůj nedostatek obchází důrazem na práci s klienty. Je-li supervizor zaangažovaný, obvykle tento nedostatek chápe a na administrativě nijak nelpí. Druhá hra by se dala nazvat „**Bud'**

na mě milý, protože já jsem milý na tebe". Tato hra spočívá v tom, že supervidovaný supervizorovi lichotí. Něco v tom smyslu: „Vy jste ten nejlepší supevizor jakého jsem kdy měl. Těším se, že v budoucnu budu tak dobrý jako vy." Jde o emocionální vydírání. Pak je pochopitelně těžké mít na pracovníka požadavky, třebaže jsou oprávněné. Pro supervizora je těžké na hru nepřistoupit, protože se mu dostává uznání a naplňuje to jeho narcistické potřeby.

Druhá série her slouží ke snížení požadavků pomocí redefinování vztahů supervidovaný – supervizor.

Redefinování vztahů

Jedna redefinice může spočívat ve změně vztahu učitel-žák do hierarchie pracovník-klient. Tato hra se může nazývat **„Ochraňuj nemocné – bezbranné".** Supervidovaný by raději mluvil o sobě než o své práci. Ptá se na řešení svých problémů. Je-li to dovedný hráč, spojí tyto problémy s problémy v práci. Tím se vztah změní na pracovníka a klienta a samozřejmě se tím sníží požadavky na supervidovaného. Ten využívá více času na mluvení o svých problémech než o práci. Důvodem, proč se supervizor nechá do tohoto zatáhnout, je jeho sociální cítění. Také může mít zájem pomáhat supervidovanému s jeho osobními problémy. Je mu příjemné, že má důvěru. Další hra z této kategorie se nazývá **„Evaluate (hodnocení) není pro přátele".** Supervidovaný se snaží změnit vztah na jiný, než ten formální. Chce chodit se supervizorem na kávu, zve ho na oběd, chce si jen tak povídat apod. Tím se vzdalují původnímu záměru. Další redefinicí je přesun z roviny supervidovaného-supervizor na kolegy. Tento posun může supervidovaný argumentovat tím, že on sám ví nejlépe o svých nedostatcích a o tom, co se potřebuje naučit . Pro supervizora je těžké tuto hru odmítnout. Trend je podporovat účast a zájem supervidovaných. Pokud by to supervizor odmítl, dával by najevo, že je staromódní a

nedemokratický a že nepodporuje ty, kdo jsou v podřízeném vztahu.

Třetí série strategií by se dala nazvat omezení nesrovnalostí v moci.

Omezení nesrovnalostí v moci

Tady vycházíme ze dvou zdrojů moci, kterými supervizor disponuje. Jde o pozici v administrativní hierarchii a o pozici opřenou o jeho odborné znalosti a dovednosti. Supervidovaný může chtít supervizora „nachytat“. Chce mu dát najevo, že není až tak chytrý. Tím může být oslabena supervizorova síla. Jde o hry typu „Kdybys znal Dostojevského, tak jako ho znám já...“ Supervizant chce v této hře obrátit role a poučovat supervizora. Supervizor může na tuto hru přistoupit, protože nechce přiznat, že něco neví. Další hra snižující hodnotu supervizora je **„Co ty o tom víš...“** Vychází z toho, že supervidovaný má více zkušeností v konkrétní oblasti. Např. mladší bezdětná supervizorka pracuje s matkou od dětí. Ta se odvolává na své zkušenosti z osobního života. Nebo mladší supervidovaný chce zdůraznit, jak dobře chápe svého mladistvého klienta. Dává supervizorovi najevo, že on tomu nemůže rozumět.

Poslední kategorii her můžeme nazvat kontrola situace.

Kontrola situace

Hry, které byly doposud zmíněny, mají efekt k přesunutí kontroly od supervizora k supervidovanému. Další série her je zaměřena na převzetí kontroly nad situací supervidovaným. Pokud supervizor má kontrolu nad situací, probírají se věci, které supervidovanému nemusí být příjemné. Pokud tuto kontrolu převezme supervidovaný, tak se jim může vyhnout. Jedna z her, která má pomoci převzít kontrolu nad průběhem diskuze je **„Mám jen krátký seznam“**. Supervidovaný si připraví otázky, o kterých chce hovořit. Čím lépe formuluje otázky, aby se co

nejvíce týkaly profesních zájmů supervizora, tím je to pro něho lepší. Zvyšuje tak účast supervizora a snižuje tu svoji. Supervizor na hru přistupuje, protože rád představí všechno co ví. Získává pocit, že naplňuje potřeby supervidovaného.

Myslím, že každý, kdo má zkušenosti se supervizí a to ať z pozice supervidovaného nebo supervizora si v tomto výčtu her najde nějaké, které osobně zažil. Pro supervizora je důležité, aby těmito strategiím rozuměl. Snáze se vyhne manipulaci supervidovaného a naplní pravý cíl supervize.

4. SYNDROM VYHOŘENÍ

4.1. Definice syndromu vyhoření a jeho projevy

Syndrom vyhoření nebo také vypálení, ztráta nadšení či anglická podoba burnt out, tyto pojmy popisují totéž. Syndrom vyhoření Lucká a Koblíček (2002) charakterizují takto: „Když zjistíte a nebo uvěříte, že nemůžete ovlivňovat pracovní věci kolem sebe, že nemáte kompetenci působit na vnější realitu, pak jste ohroženi nebezpečím vyhoření. Podstatou vyhoření je ztráta motivace způsobená prožitkem bezmoci.“

Pinesová a Aronson (in Křivohlavý, 2001) rozlišují jednotlivé druhy vyčerpání. Syndrom vyhoření pak vnímají jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání. Fyzické vyčerpání je definováno výrazným snížením energie, chronickou únavou a celkovou slabostí. U emocionálního vyčerpání hovoří o tzv. HH syndromu – příznaky beznaděje a bezmoci. Negativní postoj člověka k sobě samému, k práci a negativní postoj ke světu vůbec je pak odrazem mentálního vyčerpání.

Na základě výše uvedených definicí lze usuzovat na projevy syndromu vyhoření. Obecně lze syndrom vyhoření popsat jako změnu. Změní se subjektivní prožívání postiženého a potažmo samozřejmě také jeho chování a vystupování. Subjektivní prožívání je laděno do smutku, beznaděje, porážky – jde o jakýsi únik do sebe. Výjimkou nejsou ani pocity hněvu, agresivní a podrážděné ladění. Na chování si lze všimnout vyhýbání se kontaktu s klientem, absence kontaktu s kolegy. Pracovník často trpí nedostatkem schopnosti soustředit se, nedokáže kreativně pracovat a proto preferuje rutinní úkoly. Do práce chodí v podstatě za trest, ale jeho nespokojenost a pocity frustrace se bohužel zároveň často přenášejí do jeho osobního života. Člověk trpící syndromem vyhoření se tak v podstatě stává klientem potřebujícím pomoc.

Syndrom vyhoření je často skloňovaným pojmem jak v oblasti pomáhání tak ve sféře managementu. V managementu je vyvolán

nekonečnou prací, která není nikdy hotová. Ocenění nepřináší očekávané finanční výsledky. Okolí o takovém člověku mluví jako o workholikovi. Pracovník nemá čas na svoji rodinu, která tím evidentně trpí a dává najevo nespokojenost. Nemá prostor pro své koníčky a záliby. Upřímnému rozhovoru se sebou samým na toto téma se radši vyhne.

4.2. *Vyhoření v kontextu pomáhajících profesí*

Podle Matouška a Hartla (2003) syndrom vyhoření nevyhnutelně patří k pomáhajícím profesím a prakticky každý pracovník má po určité době jeho projevy. Autoři upozorňují na zvláštní nároky pomáhajících profesí, zvláště pak na nepřetržitý kontakt se skupinou lidí, jejichž potřeby jsou akcentované, psychika je v nerovnováze a jejich představa o přiměřené pomoci není vždy realistická.

Pomáhající zpravidla žije s jakýmsi předpokladem, že za investici, kterou věnujeme svým klientům a své práci bude po zásluze odměněn. Po počátečním „hoření“ dochází ke kolizi mezi očekáváním a skutečností. Klienti neplní očekávání pracovníka, nelepší se, nejsou vděční za jeho snahu a nasazení, odmítají jeho pomoc atd. Pracovník ztrácí své představy a ideály.

Kopřiva (1997) upozorňuje, že pomáhající profese mohou energii i dávat. Častěji je to však opačně. Pracovník je zavalen množstvím klientů, vyčerpává jej soucit. Pokud není na náročnost své profese dobře připraven a vycvičen, práce se jím pak nedaří tak, jak by očekávali.

4.3. Prevence syndromu vyhoření

Nejúčinnějším způsobem boje proti syndromu vyhoření je prevence. Již v rámci svého studia by měli být budoucí pracovníci pomáhajících profesí upozorňováni na riziko syndromu vyhoření a měli by být poučeni o formách účinné pomoci. Každý pracovník funguje v kontextu určité organizace. Starost o prevenci syndromu vyhoření je jak na straně pracovníka, tak na straně organizace.

Matoušek a Hartl (2003) uvádějí: „Ten, kdo organizuje sociální práci, by měl užívat metodické postupy tak, aby pravděpodobnost vývoje syndromu vyhoření minimalizoval. Syndrom vyhoření je vždy výslednicí interakce podmínek k práci vytvořených organizací, pro níž profesionál nebo dobrovolník pracuje, a subjektivních očekávání pracovníka.“

Zejména u pracovníků v pomáhajících profesích je potřeba uvědomit si spoluzodpovědnost za duševní hygienu. Zaměstnanec si musí hlídat dodržování svých práv. Aktivně a v rámci možností se má podílet na plánování programů zaměřených na péči o zaměstnance.

Vedení organizace, které má starost o profesionalitu svých zaměstnanců, musí s rizikem syndromu vyhoření počítat. V organizačním řádu má zpracovaná opatření k předcházení syndromu vyhoření (další vzdělávání, systém supervizí, vymezením kompetencí, systém odměňování). Pracuje-li organizace s dobrovolníky, je jasné a adresné vymezení kompetencí k udržení týmu zcela nezbytné. Musí být stanoven mechanismus, který kontroluje povinnosti, ale zároveň poskytuje dovolání se práv.

4.3.1. Předcházení vyhoření u pracovníka, pracovní předpoklady

Nejdůležitější prevencí syndromu vyhoření je připravenost pracovníků na vznik tohoto rizika. S tím souvisí charakterové vlastnosti, osobnost, zkušenosti a odhodlání na sobě dále pracovat. Při znalosti projevů, příznaků a hlavně při vědomí, že syndrom v určité etapě profesionálního života přichází a že ho lze „léčit“, je daleko větší naděje na efektivní řešení vzniklé situace. Zjednodušeně lze říci, že prevencí syndromu vyhoření je průběžná péče o duševní hygienu a tělesnou pohodu.

Zajímavé a podrobné zpracování, jak se chránit proti vyhoření nabízejí Lucká a Kobrle (2002). Autoři vycházejí z Pesso – Boyden typologie vývojových potřeb. Uvádějí 4 základní okruhy potřeb pracovníka, o které by se měl průběžně starat. Zároveň nabízejí možné inspirace, jak tyto potřeby uspokojit. Mnohdy jde na první pohled o banální záležitosti, které však ve vzájemné kombinaci mohou uvolit napětí a přispět k fyzické i psychické regeneraci.

1. Potřeba místa

- V potřebě místa se orientujeme na naše vlastní tělo, jako základní místo, které potřebujeme a ve kterém přebýváme. Pokud pracujeme s krizovými stavy, odráží se to na stavu těla (např. zvýšené napětí). Doporučují se tedy antistresová a dechová cvičení.
- Jako ideální pro uvolnění bloků se jeví práce s tělem a masáže. Autoři dále doporučují umýt se nebo se osprchovat.
- Za důležité považují péči o pracovní místo. Příjemný pocit navodí vyvětraná místnost. Pracovní místo, kde se cítíme hezky jako „doma“ umocní pozitivní ladění.
- Nepodceňují ani pracovní místo, které má být uspořádané, uklizené bez zbytečných věcí.

2. Potřeba podpory

- V tématu podpory autoři nabádají pracovníky, aby se naučili vyjadřovat potřebu podpory a aktivně hledali možnosti, jak ji uspokojit.
- Doporučují najít si na pracovišti blízkou osobu, která jim bude oporou po lidské i profesionální stránce.
- Důležitým tématem je zde posilování své kompetence profesionálního seberozvoje např. prostřednictvím supervizí. Jako další alternativu doporučují výcvik a semináře.

3. Potřeba péče

- Tento bod zahrnuje péči o duši a tělo.
- V oblasti tělesných potřeb autoři hovoří o tělocvičných aktivitách (jóga, relaxace, plavání...). Zdůrazňují zásady zdravého životního stylu, jako např. odpovídající životosprávu (jídlo a pití) a přiměřený odpočinek (nárok na dovolenou, právo stonat).
- Péčí o duševní potřeby mají na mysli např. pěstování zálib. Autoři přímo doporučují: „Sytte se výživnými a chutnými podněty a vztahy.“

4. Potřeba bezpečí a limitu

- Bezpečí je jednou ze základních potřeb pracovníků v pomáhajících profesích. Stěžejní je podle Lucké (2002) schopnost rozpoznat hranice mezi bezpečným a riskantním, a to jak ve vztahu k sobě, tak ve vzájemném vztahu s klientem.
- Zajímavým tématem je otázka ukončení práce s klienty a oddělení pracovního prostoru a osobního života. Lucká a Koblíček přímo uvádějí: „Máte právo změnit

pracoviště, případně svou roli na pracovišti. Týmy, ve kterých je to chápáno jako zrada, nejsou bezpečné“.

Jankovský (2003) v souvislosti se syndromem vyhoření předkládá možnosti tzv. pozitivního nebo negativního přeladění. Pozitivní přeladění umožní pracovníkům načerpat novou sílu. Upozorňuje na důležitost příjemného trávení volného času. Velmi často se setkáváme s lidmi, kteří na záliby a koníčky vůbec nepomýšlí. Nemají dostatek energie, chuti a mnohdy ani času přeladit.

Negativní přeladění je samozřejmě nežádoucí a syndrom vyhoření ještě vyhrocuje. U lidí s tendencemi k vyhoření se můžeme setkat s tzv. polymorfní toxikomanií - tedy se zneužíváním alkoholu, nikotinu, kofeinu, ale také některých léků, popř. tzv. měkkých drog.

Účinným způsobem, jak eliminovat nebezpečí vyhoření, může být také pozitivní očekávání, že naše práce má každý den smysl. Problémy jsou zde proto, abychom je řešili, neboť napomáhají našemu osobnímu růstu. Je to postup mnohem efektivnější, než když předem rezignujeme a očekáváme pouze neúspěch a nesmyslnost našeho počínání.

4.3.2. *Předcházení vyhoření ze strany organizace*

Vedoucí organizace, která poskytuje sociální služby, by měl mít na mysli, že syndrom vyhoření reálně existuje a může ohrozit jeho i spolupracovníky. Preventivně může pomoci propracovaný systém péče o zaměstnance. Základní povinností je dodržovat zákoník práce. V praxi se často setkáváme s tím, že zaměstnanec nemá čas udělat si přestávku, má ze strany zaměstnavatele problémy s čerpáním dovolené, je přetěžován

množstvím klientů apod. Moderní organizace vedle základních práv zaměstnanců nepodceňuje ani význam profesního růstu svých pracovníků a umožňuje jim další vzdělávání a supervizi. Pomáhající pracovník je navíc vystaven emocionálnímu přetížení, proto je velmi důležitá opora a bezpečí. Ty mu může poskytnout jeho tým. Pro zaměstnavatele by péče o pracovní tým měla být jednou z priorit. Spokojený a motivovaný zaměstnanec přináší organizaci i ekonomické zisky. V konečném důsledku loajalita a pocit sounáležitosti pracovníků zajišťují stabilitu a perspektivu do budoucna.

Potterová (in Vodáčková, 2002) vypracovala postup proti vyhoření postihující organizace. Jde o tzv. model VPSZ PLUS:

V znamená vysvětlení vedoucího, co čeká od zaměstnanců a členů týmu, jde o jasné stanovení očekávaného cíle a profesionálního podílu jednotlivých lidí.

P znamená požádání zaměstnanců o aktivní spoluúčast a vyslovení návrhů, co by mohlo na jejich úrovni pomoci k dosažení cíle či normy.

S znamená stanovení postupů, jak dosáhnout očekávaného cíle.

Z znamená zkontrolování dosažených výsledků, užití zpětné vazby.

PLUS znamená vyslovení uznání pracovníkům za výkony v VPSZ.

4.3.3. Syndrom vyhoření a duchovní rozměr

V posledních letech se také u nás častěji otevírají otázky duchovního rozměru v pomáhání. Na trhu sociálních služeb je velké množství poskytovatelů, jejichž kořeny vycházejí z křesťanského odkazu pomoci potřebnému.

Jaroslav E. Sýkora (2006) se zamýšlí nad syndromem vyhoření z duchovní perspektivy. Porovnává pohledy mystika Johana

Traulera a Muréna D. Rushe. Sýkora upozorňuje, že fenomén stavu vyhoření není nemoc našeho věku, tím méně jedné společnosti (např. USA). Popisuje ho již německý mystik Johan Tauler (1300-1361). Tauler stav vyhoření rozpoznával u svých řádových spolubratrů. Nemluví k nim jako psycholog k nevěřícím pacientům, ale jako křesťan, kazatel a mystik, který se obrací k nábožensky praktikujícím křesťanům.

Poněkud jinou „klientelu“ oslovuje Američan Myron D. Rush (Syndrom vyhoření, Praha, Návrat domů 2003), psychologický poradce pracující v oblasti managementu. Na základě osobní zkušenosti s vyhořením Rush nechává čtenáře vstoupit do poutavé analýzy tohoto stavu, kterou prokládá osobními příběhy svých známých, instrukcemi a biblickými pasážemi. Ačkoliv někdy velmi odvážně spojuje psychickou zkušenost s biblickým poselstvím, dochází v podstatě ke stejným závěrům jako Tauler: Stav vyhořelosti je stav člověka po čtyřicítce, z jehož tenat ho vyvádí Bůh.

Rush mluví o deseti nejběžnějších příčinách:

Pocit nutkání místo povolání: Činnost vedená nutkáním pracovat se liší od povolání dosáhnout cíle. Při nutkání se člověk spoléhá na vlastní sílu a jeho cílem je sama činnost. Práce z nutkání vleče člověka setrvačností rozjetého rytmu a způsobuje frustraci. Práce z povolání je pro Boha a těší.

Neschopnost přibrzdit: Neschopnost odpočívat jde ruku v ruce s neschopností najít rovnováhu mezi prací a duchovní a fyzickou obnovou.

Snaha udělat všechno sám: Potřeba pochvaly, uznání a úspěchu vede do pokušení zavalovat se prací a být enormně energický, téměř vždy na úkor odpočinku.

Přehnaná pozornost k cizím problémům: Při práci s lidmi a řešení jejich problémů, stále týčž a stále téměř bez valného výsledku, pokroku a změn, způsobují stres, vyhoření a rezignaci. Dostaví se pocity selhání a následuje krize a opuštění pracovního místa.

Soustředěnost na detail: Detaily, které může a má udělat někdo jiný, odčerpávají čas a energii. Jelikož přímo nesouvisí ani s odborností, ani s povoláním, nemohou těšit a mají za následek emoční sklíčenost.

Nereálná očekávání: Výkonní dříči na sebe kladou nereálné a nedosažitelné cíle. Pracují o to víc, čím je těžší dosáhnout cíle. Výsledkem je emoční, duševní a fyzické vyčerpání, ztráta sebevědomí a frustrace.

Příliš velká rutina: Rutina vysává z našeho života motivaci a nadšení. Dusí tvořivost a způsobuje otupělost.

Nesprávný pohled na Boží priority v našem životě: Služba Bohu, v níž je radost a rovnováha, je zaměněna za službu sobě, v níž, cokoliv člověk dělá, souvisí s touto jeho prací – koníčky, rodina, přátelé.

Špatný tělesný stav: Spánek, jídlo a dobré tělesné zdraví udržované sportem je zárukou, jak se cítit dobře a neztrácet elán a duševní energii. Když je člověk zanedbává, dostaví se vyhoření.

Neustálé odmítání ze strany druhých: V jistém typu zaměstnání, kde jde o smluvní vztah, druh zakázky a náročnost zákazníků, dochází k častému odmítání. K frustraci to vede tehdy, pokud člověk tato odmítání bere jako odmítání jeho samého.

Symptomy vyhoření Rush definuje jako dvojí:

Vnější: skutečnost, že aktivita vzrůstá, ačkoliv produktivita je stejná; podrážděnost; fyzická únava; neochota riskovat.

Vnitřní: ztráta odvahy; ztráta osobní identity a sebeúcty; ztráta objektivnosti; emoční vyčerpání; negativní duševní postoj k životu.

Obnovou, kterou Rush závěrem uvádí jako spolehlivé řešení stavu vyhoření, je rozpoznání, že zdrojem pozitivního postoje je Bůh; že bez pomoci přítele nebo odborníka je stav neřešitelný; že si vyhořelý člověk musí najít nový smysl života a v něm postavit vztah s Bohem na první místo.

Tauler je v popisu a metodě uzdravení poněkud stručnější.

Uvádí jen tři fáze frustrace a tři fáze obnovy.

Fáze frustrace: Krize, pro niž je typická nechuť k meditaci, individuální a soukromé modlitbě a pobožnostem. Útěk, v němž člověk místo toho, aby se ponořil do sebe tváří v tvář svému nepokoji, přenáší tento nepokoj navenek. Ústup do pozadí jako stav ustrnutí na dosavadním způsobu života, aniž byl udělán krok vpřed.

Fáze obnovy musí být vedena po cestě sebepoznání a obratu do nitra, do hlubiny duše.

Oba dva, Rush i Tauler, se vzácně shodují. Uvádějí, že stav vyhoření způsobuje abnormální aktivita, kvůli níž se člověk ocitá v apatii, zahořklosti, tvůrčí impotenci a duchovní skepsi. A ačkoliv se oba křesťané shodují také v tom, že střední věk je pro lidskou psychiku zlomový právě v obnově duchovních hodnot naplněných intenzivní, živou a spontánní „komunikací“ s Bohem, liší se ve způsobu této komunikace.

4.3.4. Supervize a syndrom vyhoření

Supervize pomáhá nejen pracovníkům, ale i týmům rozvíjet jejich profesionální potenciál. Ošetřuje jejich nejistoty a nabízí podporu při hledání východisek z problémů. Systém supervizí je stále častěji do praxe zaváděn a postupně vyvíjí, přestože není legislativně ukotven. Pro řadu pracovišť v České republice je realizace supervize dosud spíše ideálem než samozřejmou součástí praxe. Např. ještě v roce 2003 Kolářková (in Matoušek, 2003) upozorňovala na to, že kvalifikační požadavky na supervizory v oblasti sociálních služeb nejsou přesně vymezeny. Obecně lze říci, že supervizi prováděl ten, kdo měl více znalostí, dovedností a byl schopen předávat je a pomáhat méně zkušeným kolegům. Dá se říci, že za posledních pět let se na poli supervize odehrála řada změn k lepšímu a že

tento trend nadále pokračuje. V současné době je supervizorům nabízena profesionální příprava. Bude-li si moci organizace z kvalitních (lidských a zároveň vzdělaných) supervizorů vybírat, věřím, že pomáhající pracovníci předejdou některým profesním zklamáním.

Závěrem lze pouze konstatovat, že syndrom vyhoření postihuje jak profesionály tak dobrovolníky. Způsobů, jak mu předcházet, nebo jak najít východisko, zde bylo nastíněno několik. Každý individuálně musí průběžně zvažovat své možnosti a uvědomovat si potřebu, kdy zvolnit a přeladit.

5. TELEFONICKÁ KRIZOVÁ INTERVENCE

K čemu vlastně slouží telefonická krizová intervence, jaká jsou její specifika oproti krizové intervenci tváří v tvář? Linky důvěry mají více než čtyřicetiletou tradici. Největší boom byl zaznamenán v 90. letech minulého století. Porevoluční nadšení, nové možnosti a vlivy ze zahraničí ovlivnily i situaci v této oblasti. V současné době je v České republice téměř čtyřicet linek důvěry, které pracují na stejném principu: nabízejí anonymní telefonický kontakt a poskytují prostor pro rozhovor o aktuálních problémech neodkladného nebo naléhavého charakteru. U nás se setkáváme nejen s linkami, kterých mohou využívat děti nebo dospělí bez ohledu na problém, který je trápí. Existuje ale i řada specializovaných linek na určitou problematiku. Některé linky plní svoji funkci v omezeném časovém období, kdy se řeší nějaký akutní problém (např. linky při povodních).

5.1. Charakteristika linek důvěry

Linka důvěry je pracoviště, které poskytuje krizovou telefonickou pomoc. Hlavní předností je její anonymita a dostupnost. Linku důvěry lze kontaktovat v okamžiku, když to klient aktuálně potřebuje. Může kdykoli zavěsit a naopak znovu vytočit její číslo, když získá odvahu. Předností linek důvěry je anonymita, odborná způsobilost, dobrá dostupnost a provázanost s dalšími službami. Podrobnější charakteristiku linek lze získat na stránkách České asociace linek důvěry:

- Většina linek důvěry poskytuje tuto službu v ceně běžného tarifu. Své služby nabízí s využitím pevného nebo mobilního telefonního čísla. Některé linky důvěry umožňují volání zároveň na pevné i mobilní číslo. Část

linek důvěry poskytuje své služby na bezplatném telefonním čísle (předvolba 800).

- Linky důvěry mohou poskytovat své služby ve vymezeném čase, který je uveden v propagačních materiálech, na www stránkách apod. Pracoviště spolupracující s Českou asociací pracovníků linek důvěry uvádějí prostřednictvím záznamníku v době mimo provozní doby kontakt na pracoviště poskytující nonstop provoz. Mnohá pracoviště linek důvěry poskytují své služby nepřetržitě.
- Lze konstatovat, že značná část linek důvěry zaměřuje svoji činnost v místě svého regionu. Nedílnou součástí činnosti těchto linek důvěry je proto zpracování regionální databáze kontaktů psychosociální sítě (kontakty na právníky, psychology, poradny, azylové domy, krizová centra...). Odborná i laická veřejnost proto využívá možnost získat na linkách důvěry ověřený kontakt na další pracoviště. Mimo výše uvedený typ existují linky důvěry s celostátní působností. Jedná se o pracoviště, která svůj charakter práce zaměřují na konkrétní skupinu uživatelů (linky důvěry pro oběti domácího násilí, pro děti, pro seniory, pro nemocné AIDS...).
- S ohledem na rozvoj moderních komunikačních technologií poskytují mnohá pracoviště své služby prostřednictvím internetu. K přednostem této služby patří vysoká míra anonymity a cenová dostupnost (služby tohoto charakteru jsou poskytovány zdarma).

Vodáčková (1997) rozděluje cíle krizové intervence na:

- Aktuální cíl - uklidnit klienta, stabilizovat jeho stav, snížit nebezpečí, že se krize bude dále prohlubovat.
- Perspektivní cíl - propracovat s klientem blízkou budoucnost a je-li to vhodné, nasměrovat ho na další možnosti řešení.

Linka důvěry je pracoviště první pomoci při akutních krizích. Volají na ni také klienti, kteří si zvykli, že je zde někdo, s kým lze sdílet svoje náročné životní období. Takový klient nevolá v zoufalé situaci, ale potřebuje nabrat energii a dodat odvalu u problémů, které vyžadují dlouhodobou trpělivost apod. V praxi se linky důvěry setkávají s tzv. testovacími hovory nebo klienty, kteří služeb zneužívají. U konzultantů však zůstávají silnější dojmy z těch hovorů, kdy měli pocit, že někomu pomohli.

PRAKTICKÁ ČÁST

6. OBČANSKÉ SDRUŽENÍ ARKÁDA A DOBROVOLNÍCI

6.1. *Představení organizace Arkáda*

Občanské sdružení Arkáda bylo založeno v Písku v roce 1994. V roce 1996 soustředilo své úsilí na založení Krizového a Kontaktního centra, které by poskytovalo systém služeb poradenské a psychoterapeutické péče pro osoby v obtížné životní situaci. Postupně, díky rozsahu služeb a narůstajícímu počtu klientů, rozšiřovalo svou nabídku o preventivní aktivity s dětmi a mládeží a o další programy, které reagovaly na poptávku z řad klientů i institucí. Centrum Arkáda poskytovalo nejprve služby pouze občanům města Písku a nejbližšího okolí, ale díky rozšíření nabídky služeb využívají jeho pomoci i klienti celého jihočeského regionu.

Centrum Arkáda ambulantně provozuje Krizové centrum v Písku a v Milevsku, Kontaktní centrum s terénním programem, Ambulantní léčbu pro závislé, Program následné péče, Linku důvěry, Rodinnou poradnu, Systém preventivních aktivit, Program Pět P. Cílovou skupinou jsou děti, mládež a dospělí. Klientům nabízíme pomoc formou poradenství, psychoterapie, krizové intervence (osobní, telefonická), služby pro uživatele drog, terénní práce, aj...

Od roku 1998 spolupracovala Arkáda s prvními dobrovolníky, kteří pomáhali se zajištěním provozu centra. Jejich vyškolení zajišťovali zkušení psychoterapeuté centra ve 150-ti hodinovém sociálně psychologickém výcviku.

Byly to první pokusy o zapojení dobrovolníků do činnosti organizace. Byla to zkouška, která se vyplatila. Posléze se dobrovolníci stali samozřejmou součástí týmu centra Arkáda.

Od ledna 2001 zahájila provoz Linka důvěry v Arkádě. Tým pracovníků musel být posílen o nové dobrovolníky. Arkáda zrealizovala společně s Remediem Praha 100 hodinový výcvik pro nové dobrovolníky, kteří chtěli pomáhat na lince. Od té doby již proběhly dva další výcviky, které posilují tým stávajících dobrovolníků. Pomáhají zajišťovat služby a tudíž zpřístupňují klientům kvalifikovanou pomoc každý pracovní den od 8.00 do

22.00 hodin, tedy v době, kdy jiná odborná pracoviště již nejsou v provozu. V současné době Arkáda spolupracuje s 30 dobrovolníky na lince důvěry. Současně 23 dobrovolníků působí v Programu Pět P.

6.2. Dobrovolníci na Lince důvěry Arkáda

S dobrovolníky spolupracuje Arkáda již od roku 1998, kdy došlo k rozšíření nabídky poskytovaných služeb a prodloužení provozních hodin. To vše by nebylo možné bez pomoci těch, kteří jsou ochotni věnovat část volného času a energie bez nároku na odměnu. Jelikož aktivity centra jsou zaměřeny především na pomoc lidem v krizových situacích, je nezbytné dbát na odbornou kvalitu poskytovaných služeb a tomu odpovídající přístup jednotlivých pracovníků a samozřejmě i dobrovolníků. Dobrovolníkem našeho centra se tedy nemůže stát každý, kdo má touhou pomáhat. Dobrovolníci musí mít předpoklady pro práci v sociální sféře a musí se přizpůsobit systému soustavného vzdělávání.

S první skupinou dobrovolníků jsme začali pracovat v roce 1998, díky podpoře z prostředků Phare-Swif. Zorganizovali jsme první 150-ti hodinový výcvik, jehož účastníky jsme vybrali ve výběrovém řízení. Výcvik Arkáda sama lektorsky zajišťovala. Dobrovolníci se učili základy pomáhajícího rozhovoru a získali orientaci v síti psychosociálních služeb v okrese Písek. Po absolvování výcviku zajišťovali příslužby v centru a působili v terénu jako konzultanti u imobilních klientů.

S nápadem rozšířit provoz Arkády o linku důvěry vzrostla opět potřeba disponovat s širším týmem vyškolených konzultantů pro služby na lince důvěry především ve večerních hodinách. Ve spolupráci s Remediem Praha proběhl v Písku první 100 hodinový výcvik telefonické krizové intervence. Potom následovaly další dva výcviky.

6.2.1. Výběr dobrovolníků a požadavky

Zájemci o dobrovolnictví na lince důvěry v Arkádě procházejí výběrovým řízením. Této úvodní fázi věnujeme vždy velkou pozornost. Každý zájemce nejprve vyplní přihlášku, kde vedle základních údajů vyplní otázky týkající se motivace, zkušeností v oboru a času, který je ochoten dobrovolné práci věnovat. Často se nám stává, že se o dobrovolnou práci zajímají lidé s nezdravými názory či extrémními postoji. Další nevhodnou skupinou jsou zájemci až příliš nesmělí, ostýchající se vyslovit svůj názor, kteří ovšem vykazují velkou touhu pomáhat druhým. Ti také nemohou být oporou lidem tápajícím, jenž hledají oporu ve své životní krizi.

Důvody pomáhat druhým jsou různé: být užitečný, rozšířit si své obzory, něco nového se naučit, využít volný čas apod. Při rozhovoru se zájemci jsme se zaměřujeme především na jejich:

- komunikační dovednosti,
- přiměřený, „zdravý“ náhled na problematiku práce na lince důvěry,
- akceptování vzdělávacích aktivit a časových nároků.

S každým dobrovolníkem uzavíráme smlouvu o dobrovolné činnosti, která jasně vymezuje vzájemná pravidla (např. minimální počet odsloužených hodin, povinné supervize apod.) Po absolvovaném výcviku procházejí dobrovolníci stáží na našem pracovišti (jsou seznámeni s chodem zařízení, kódováním, bezpečností práce apod.). Další nezbytností je účastnit se dvou následů na lince důvěry se zkušeným pracovníkem. Dobrovolník podepisuje etický kodex práce na lince.

6.2.2. *System vzdělávání dobrovolníků*

Vybraní uchazeči absolvují 100 hodinový akreditovaný výcvik v telefonické krizové intervenci. Tím ale vzdělávání dobrovolníků nekončí. Jsou motivováni, aby přicházeli s vlastními nápady a podněty a současně jsou zváni na odborné semináře a kurzy, které pravidelně pořádá Arkáda nebo jiné organizace.

Dobrovolníci mají každoročně připravený víkend s odborným programem. Díky této akci prohlubujeme profesionalitu jednotlivých pracovníků a zároveň posilujeme schopnost jejich týmové spolupráce.

K pravidelnému vzdělávání dobrovolníků patří pravidelné supervize.

6.2.3. *Supervize dobrovolníků v Arkádě*

V Arkádě jsou supervize dobrovolníků nedílnou součástí jejich práce. V centru pozornosti stojí dobrovolník a jeho potřeby, vztahující se k působení na lince důvěry. Rozlišujeme individuální a skupinové supervize. Důležitou funkci plní vzdělávací víkendy, kde se propojí vzdělávání s odpočinkem. Výuku zajišťují externí lektori. Pohled nezaujatých profesionálů je přínosem pro celý pracovní tým Arkády. Změna prostředí a dostatek času umožňují otevřít i témata, která jsou při běžném provozu opomíjena. Uvolněná a přátelská atmosféra prospívá vztahům v týmu.

Individuální supervize

Individuální supervizi si dobrovolník domlouvá se supervizorem podle své potřeby, přičemž 1x ročně je povinná. Dobrovolník si přináší vlastní téma, které souvisí s přímou prací s klienty,

se svojí pozicí jako pomáhajícího dobrovolníka a s pozicí v týmu apod.

Skupinová supervize

Dobrovolníci dostanou vyhlášené termíny skupinových supervizí (vždy na půl roku dopředu), do kterých se dle svých potřeb zapisují. Supervize se konají 1x do měsíce v odpoledních hodinách, doba trvání supervize jsou 2 hodiny (120 minut). Počet supervizantů v jedné skupině je 5-10 dobrovolníků. Na začátku každého sezení sbírá supervizor objednávky dobrovolníků a podle nich je sestaven program celého sezení. Důraz je kladen na týmovou spolupráci a na aktivitu všech zúčastněných.

Supervize dobrovolníků zajišťují dva interní pracovníci. Oba mají psychoterapeutické vzdělání a jeden z nich prošel supervizním výcvikem. V případě zájmu se mohou dobrovolníci obracet také na externího supervizora.

Cílem supervizorů je:

- Vytvářet pocit důvěry a bezpečí se svými supervizanty.
- Dát prostor supervizantům k vyjádření nejistot a obav.
- Dát prostor ke sdílení úspěchů a radosti z práce.
- Nabízet teoretické výklady frekventovaných témat.
- Poskytnout prostor pro trénink a modelování.
- Posilovat kompetence supervizantů.

Dobrovolníci více využívají skupinové supervize než individuální. Při nich sdílejí společné obavy a nestydí se o nich mluvit. Často zjišťují, že tento problém neřeší sami a tým je pro ně oporou. Smích často pomáhá překonat bariéru obav.

Skupinové supervize dobrovolníků dělíme na 3 kategorie:

- **Supervize A (vzdělávací)**

Jde o sezení zaměřená na další vzdělávání dobrovolníků. Je charakteristická tím, že supervizor vykládá a reaguje na konkrétní otázky supervidovaných.

- **Supervize B (podpůrná)**

Při této supervizi převažuje řešení problémů 1-2 dobrovolníků, jejichž podíl je na supervizi dominantní. Supervizor může vést řízený rozhovor s jedním dobrovolníkem o jeho tématu a ostatní jsou pozorovatelé (v reflektujícím týmu).

- **Supervize C (řídící)**

Hlavní složkou této supervize je řízená diskuze. Dobrovolníci přinášejí téma, vyjadřují se k němu. Supervizor je moderátorem, který reaguje na témata skupiny a usměrňuje vzájemnou diskuzi.

Při skupinové supervizi záleží na atmosféře a na vzájemné důvěře. Dobrovolníci vidí, že i ostatní mají podobný problém nebo váhají ve stejných otázkách. Stává se, že někdo řeší svůj problém a ostatní si uvědomí, že také nejsou připraveni na toto téma. Společně je napadají myšlenky, které člověk „zapomněl řešit“

Zpětná vazba od týmu dobrovolníků a vzájemné uznání potěší a dává velkou sílu.

6.2.4. Popis supervizích setkání

Jako ukázkou práce uvádím popisy třech supervizí, kde jsem byla v roli supervizora. Tyto ukázky mají přiblížit rozdíl mezi supervizí typu A - vzdělávací, B - podpůrná, C - řídící.

Supervize typu A (zaměřená na vzdělávání dobrovolníků)

Supervize se zúčastnilo šest dobrovolnic. Během sezení vládla příjemná pracovní atmosféra. Při sbírání objednávek se dobrovolnice Dana chtěla podělit o svůj zážitek s linkou důvěry, kdy sama byla v pozici klienta. Hovořila o tom, že se ocitla v krizové situaci a kolem půlnoci zavolala na linku s nonstop provozem. Byla velmi překvapená reakcí pracovnice, která po zvednutí telefonu stroze řekla: „Prosim.“ Dana se cítila velmi nepříjemně, že se hned na začátku musí sama ujišťovat, zda se vůbec dovolala na linku důvěry. Průběh rozhovoru ji také zklamal. Pracovnice prý byla zřejmě rozespalá a hovor s Danou chtěla rychle ukončit. Touto zkušeností vyvolala Dana ve skupině živou diskuzi. Znovu jsem si tedy s dobrovolnicemi zrekapitulovala pravidla vedení hovorů na lince. Především jsme se věnovaly tomu, co může pracovník udělat pro bezpečí a přijetí klienta. Jak navodit příjemnou atmosféru. Měly jsme díky Daně příležitost slyšet autentickou zpětnou vazbu, jak může neprofesionální práce linkaře poškodit klienta.

- Na základě objednávek jsme si domluvily téma: Jak pracovat s klienty, kteří chtějí kontakt na některé specializované pracoviště. Jak se nejrychleji orientovat v informační databázi.
- Jak se postarat o své bezpečí, když si jako konzultant hned nevím rady s přáním klienta a blokuje mě to v práci.

K jednotlivým otázkám jsem dobrovolnicím nabídla adekvátní výklad. V závěru jsme v diskuzi hovořily o aplikaci probraných témat do praxe linkařů.

Supervize typu B (supervizi dominuje problém jedné dobrovolnice)

Na supervizi bylo přihlášeno šest dobrovolnic. Dvě se den předem omluvily. Kolegyně Eva přišla neohlášená hodinu před supervizí, s přáním supervize se zúčastnit. Eva nebyla dlouho v kontaktu s týmem linkařů. Na začátku supervize jsem ji tedy požádala, aby nás seznámila se svojí představou, jak se po časové odmlce zapojí do činnosti linky.

Už při sbírání objednávek došlo mezi dobrovolnicemi k živé diskuzi. Jako první vystoupila Jarka, že by čas supervize ráda využila k zamyšlení nad tím, jak pracovat s klienty, kteří volají s těžkým tématem. Hovořily jsme o tom, jak Jarka rozlišuje těžká a lehká témata. Jarka vysvětlila, že se daleko lépe cítí při hovorech, kdy je jí téma blízké a má s ním nějakou osobní zkušenost. Hned poté si vzala slovo Blanka, která nesouhlasila s tímto dělením problémů. Své téma naopak viděla v sebereflexi a přehodnocování dosavadního postoje ke klientům. Zásadní prý pro ni byla poslední supervize, kdy byla v modelové situaci v roli pracovníka. Klientka jí v reflexi sdělila, že byla jako linkařka příliš „studená“. Supervize pro ni byla zlomová tím, že něco podobného pociťuje i od ostatních lidí, ale až v supervizi jí to někdo řekl otevřeně.

Alena byla zaujata Blančíným tématem a chtěla, abychom se mu věnovaly. Monika přišla s objednávkou, jak dobře ukončit rozhovor s klientem, ale nepovažovala to za zásadní.

Rekapitulace objednávek:

Jarka - jak pracovat s těžkými tématy

Blanka - sebereflexe, moje pozice v pomáhání na lince

Alena - téma Blanky

Monika - jak ukončit rozhovor s klientem

Eva - chtěla být pozorovatelem

Společně jsme vybraly Blančino téma sebereflexe. Zvolila jsme konzultaci, kterou jsem vedla s Blankou jako supervizor.

Ostatní byly v reflektujícím týmu. Rozhovor trval 50 minut a jeho hlavní otázky byly:

- Kde je hranice mezi mým osobním životem a pozicí pomáhajícího?
- Mohu pomáhat, aniž bych si na sebe navlékla masku, která mě svým způsobem chrání před klientem?
- Mám vůbec sílu pomáhat?
- Baví mě to ještě vůbec?

Rozhovor s Blankou byl velmi otevřený. Kladla si odvážné a upřímné otázky. Jako supervizor jsem ji za tuto otevřenost ocenila. Blanka došla k závěru, že se nachází v přelomovém období, kdy přemýšlí, jakým směrem se v dobrovolné práci (a nejen v ní) bude ubírat. Jako dočasné řešení jsme zvolily omezení služeb. Nabídla jsem jí individuální supervizi, které později využila.

Z hlediska práce se skupinou byl velmi zajímavý závěr supervize. Při konečném hodnocení se většina účastnic nedokázala odpoutat od emotivního rozhovoru s Blankou. Místo reflexe celé supervize se kolegyně vztahovaly k rozhovoru. Nevyhnuly se reflexím, které Blanka odmítla. Tuto situaci jsme využila k tomu, abych demonstrovala, jak mohou naše hodnocení a soudy (třeba i pozitivně laděné) negativně působit na klienta a tím i na naši vzájemnou komunikaci.

Supervize typu C

Supervize se zúčastnilo sedm dobrovolnic, které byly unavené, bez velkého zájmu pracovat. Začala jsem se ptát na jejich náladu a rozpoložení. Jedna uváděla, že má moc práce v zaměstnání. Druhá si stěžovala na dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav. První část by se tedy dala nazvat

připojování k supervizantům a ošetřování jejich bolestí. Společné sdílení těžkostí mělo uvolňující účinek. Z týmu vymizela počáteční nenálada a mohly jsme se vrátit zpět k supervizi a sbírání objednávek. Ty se daly shrnout do dvou základních okruhů.

- Psaní zápisů a jejich využití.
- Otázka bezpečí a uvolnění ve službě, eliminace napětí a strachu.

Věnovaly jsme se oběma tématům. Nejprve následoval krátký výklad k psaní zápisů. Vedle základních pravidel jsem jim zdůraznila užitečnost formulace reflexí vlastní práce. Zápisy jim rozšiřují nabídku, jak reagovat na klientovy objednávky. Jsou pro ně zdrojem inspirace a praktických návodů. Zároveň jsem jim doporučila zapsat si i alternativy, které je napadají po ukončené konzultaci s klientem. Na praktickém příkladu jsme porovnávaly jednotlivé zápisy a hledaly vzájemnou inspiraci.

U druhého tématu jsem zvolila skupinovou práci. Linkačky sestavovaly nápady, jak ve službě eliminovat stres a napětí. Z jejich seznamů vzešly tyto podněty:

- Nepodceňovat přípravu, v klidu si přečíst vzkazy od kolegů z týmu, projít si zápisy a další informace. Mít v pohotovosti tužku a papír.
- Udělat si pohodlí. Uvařit si kávu nebo čaj. Jedna z kolegyň si pravidelně nosí malé rádio, aby si nepřipadala sama.
- Postarat se o své bezpečí. Venku rozsvítit světlo, stáhnout rolety, zamknout se.
- Připravit si „tahák“ a informační databázi pro kontakt s klientem. Dobrovolnice si samy připravují seznam otázek, aby měly po ruce záchytné body, když nebudou mít

žádné nápady. Informační databáze slouží jako mapa příbuzných a specializovaných pracovišť.

Za nejdůležitější dobrovolníci považují začátek služby, kdy si utřídí myšlenky a dopřejí si čas na zklidnění. Potřebují se prostě aklimatizovat na nové prostředí. Jedna věřící kolegyně se na začátku služby věnuje krátké modlitbě, díky které se pak lépe soustředí. Dobrovolníci shodně popisují, že postupem času se na pracovišti lépe „zabydlují“ a jsou klidnější.

Cíl supervize byl naplněn. Po dvou hodinách intenzivní práce jsme se cítily odpočínuté a ve výrazně lepší náladě než na začátku supervize.

6.2.5. Investice dobrovolníků

Zájemci o dobrovolnickou činnost na lince důvěry musí počítat s tím, že tato činnost vyžaduje:

- **Čas**

Podmínkou pro práci na lince je úspěšné absolvování výcviku telefonické krizové intervence. Rozsah je 100 hodin a je organizovaný o víkendech. Po jeho absolutoriu procházejí zájemci jednodenní stáží v zařízení. Potom následují dva večery náslechu u zkušených kolegů. Služby dobrovolníků jsou zpravidla od 16.00 do 22.00 hodin. Linka je v provozu i během svátků. Další čas vyplní supervizní setkání. Jednou za rok je organizován vzdělávací víkend. Někteří dobrovolníci dojíždějí na služby ze vzdálenějšího okolí. Našimi dobrovolnicemi jsou především ženy, často matky s dětmi, které musí zároveň čas služeb zkoordinovat tak, aby je doma ve večerních hodinách někdo zastoupil.

- **Finanční prostředky**

Díky podpoře Ministerstva vnitra je možné požádat o grant na podporu výdajů spojených s výkonem dobrovolnické služby. Dříve tato možnost nebyla a naši dobrovolníci si částečně hradili náklady vzniklé s výcvikem.

- **Osobní investice**

Každý, kdo pracuje v pomáhající profesi, zažil období zklamání a vyčerpání. Někdy pomáhající provází pocit, že hodně investují, ale zpětná vazba chybí nebo je minimální. Osobní investicí mám na mysli překovávání pocitů vyčerpání a přechodné neuspokojení z vlastní práce.

5.2.5 Zisky dobrovolníků

Ve většině případů však nad investicemi převažují zisky. Mezi pozitivní stránky, které naši dobrovolníci nejčastěji oceňují patří:

- Získání zkušeností
- Smysluplné trávení volného času
- Naplnění potřeby být užitečný a pomáhat
- Získání nových přátel s podobnými zájmy
- Možnost uplatnit se v oboru, který mi je blízký
- Uplatnění svých dovedností a objevení nových
- Získání pocitu výlučnosti (v dobrém slova smyslu)

6.2.6. Vyjádření dobrovolníků

Zajímalo mě, kde se bere potřeba dobrovolníků ve volném čase pomáhat druhým. Většinou zmiňovali problematické osudy svých známých nebo i svoje. Chtějí porozumět tomu, proč se lidé trápí, proč mají někteří tak těžký život. Hledají způsoby, jak lidem pomáhat. Dobrovolníci si uvědomují, že pomoc musí být šetrná a má být v souladu s etickým kodexem.

Někteří dobrovolnou službou řeší svoji nenaplněnou touhu profesionálně působit v pomáhající profesi.

Potenciál dobrovolníka není samozřejmě bezedný. Odměnou za práci není finanční ohodnocení, ale zpravidla pocit, že svůj čas investuje smysluplně – tedy je ku pomoci druhému.

Ve své práci potřebují vidět výsledky. Tím je pro dobrovolníka práce s klientem. Setkáváme se s tím, že i konzultace, ze které dobrovolníci nemají úplně dobrý pocit, je pro ně motivem k další práci. Každý kontakt s klientem je cenným materiálem, protože se od něj odvíjejí další zkušenosti a cesty hledání vlastní role v pomáhání. Rozhovor s klientem je hlavní odměna a výzva. Naplnění jim přináší také práce v supervizích skupinách. Trénink a vzájemné sdílení zkušeností v týmu je udržuje v „kondici“ a oživuje jim nabyté znalosti a zkušenosti.

Motivy dobrovolné práce stejně nejlépe vyjadřují stanoviska samotných dobrovolníků. Pro ilustraci některá z nich uvádím:

„Na dobrovolníka pro linku důvěry jsem se přihlásila ze zvědavosti. Chtěla jsem si rozšířit obzory a také zjistit, jestli na to mám. Zpočátku jsem se trochu bála, jestli to zvládnu, jestli budu schopná poradit člověku, který má problém a volá na linku důvěry. Pak jsem ale zjistila, že nejde tak o to radit někomu, ale spíš o to umět člověku naslouchat. Dobrovolnictví na lince mi dává dobrý pocit, že můžu pro někoho něco udělat a že někomu pomůžu jen to, že sedím zrovna v danou dobu na daném místě a zvednu sluchátko.“

Eva, účetní, 35 let

„Když jsem přišla o práci, hledala jsem něco, co by mě uspokojovalo. Dostal se mi do ruky inzerát Arkády hledající nové dobrovolníky pro linku důvěry. Zdálo se mi, že by to

mohlo být ono. Přijela jsem na pohovor, absolvovala kurz telefonické krizové intervence a se všelijakými pocity se začala připravovat na svoji první službu. Při prvním hovoru se mi klepal hlas i kolena. Ale jakmile se na druhém konci telefonu ozvalo: "Děkuju, jsem rád, že jsem si měl s kým popovídat", dostavil se příjemný pocit. Najednou jsem věděla, že dělám něco, co má smysl. Dobrovolnická práce mě nutí neustále se vzdělávat a rozšiřovat si obzory. Člověk se začne na svět dívat jinýma očima a začne si vážit věcí, které dřív bral jako samozřejmost."

Jarka, pracovník ČD, 38 let

„Když má někdo těžký život, nebo je jen tak obyčejně smutný, má v ideálním případě dost vlastních sil, jak to změnit nebo osloví někoho blízkého, u něhož hledá pomoc. Když ani jedno nefunguje, někdy vytočí číslo linky důvěry. Chtěla bych, aby věděl, že tam sedím kvůli němu a opravdu, ale opravdu poslouchám.“

Irena, zdravotní sestra, 45 let

7. Provedené šetření

7.1. Cíl šetření

Šetření bylo provedeno ve skupině 20 dobrovolníků linky důvěry. Tito dobrovolníci jsou absolventy výcviků telefonické krizové intervence. První proběhl v roce 2001. Kurzem prošlo 21 dobrovolníků. Na lince dosud zůstalo 10 z nich. Druhý kurz jsme organizovali v roce 2004. Pro srovnání s první skupinou jsem vybrala 10 dobrovolníků proškolených v roce 2007. Věkové rozpětí dobrovolníků je 23 – 55 let. Dobrovolníci přicházejí jak z pomáhajících profesí (zdravotní sestry, sociální

pracovnice), tak jsou zde studentky humanitně orientovaných oborů a pracovníci dalších profesí (podnikatelé, úředníci).

Cílem šetření bylo zjistit míru vyhoření v závislosti:

- k délce výkonu dobrovolné služby,
- k počtu odsloužených hodin za měsíc,
- k právě vykonávané profesi mimo dobrovolnou službu,
- k jejich věku.

Míru vyhoření jsem zjišťovala pomocí dotazníků. Použila jsem dotazník vypracovaný Dr. A. Pinesovou (BDG Pines).

7.2. Hypotézy šetření

a) Míra vyhoření první skupiny dobrovolníků (služebně starších) bude vyšší než míra vyhoření nových dobrovolníků

Předpoklad: předpokládám, že pro služebně starší dobrovolníky je práce na lince větším stereotypem a jejich zápal do služeb je menší než u služebně mladších kolegů. Novým dobrovolníkům práce přináší zajímavé poznatky a dovednosti. Naplňují svoji touhu pomáhat a potvrzují si svoje předpoklady, že to dokáží.

Platnost této hypotézy ověřuji porovnáním mírou vyhoření mezi první a druhou skupinou dobrovolníků.

b) Míra vyhoření dobrovolníků, kteří měsíčně odslouží větší počet služeb je menší než těch, kteří odslouží jednu službu do měsíce (tzn. 4 hodiny)

Předpoklad: předpokládám, že dobrovolníci, kteří se zapisují do služeb častěji, jsou motivovanější a služby jim přinášejí větší uspokojení.

Platnost této hypotézy ověřuji srovnáním míry vyhoření mezi těmi, kteří odslouží jednu službu za měsíc s těmi, kteří se do služeb hlásí častěji.

c) Míra vyhoření dobrovolníků pracujících v pomáhající profesi je větší než u dobrovolníků jiných oborů nebo u studentů

Předpoklad: předpokládám, že pro dobrovolníky pocházející z nepomáhajících profesí je práce na lince nevšední a přináší jim naplnění, které ve své profesi nezažívají.

Platnost této hypotézy ověřuji srovnáním míry vyhoření mezi skupinou dobrovolníků, kteří přicházejí z pomáhajících profesí a těmi, kteří pracují v jiných oborech.

d) Míra vyhoření dobrovolníků ve věku od 23 do 40 let je větší než u dobrovolníků starších.

Předpoklad: Starší dobrovolníci se lépe vyrovnávají s krizovými situacemi. Museli čelit životním problémům a dokáží se ně dívat s větším nadhledem.

Platnost hypotézy ověřuji srovnáním míry vyhoření mezi skupinou dobrovolníků ve věku 23 - 40 let a dobrovolníků ve věku nad 40 let.

7.3. Použitý dotazník

Pro získání relevantních údajů o míře vyhoření lze použít vcelku jednoduchou metodu - dotazník vypracovaný Dr. A. Pinesovou. Dotazník je uveden v knize Etika pro pomáhající profese (Janovský, 2003). Dotazník je určen pro kvalitativní výzkumu a využívá škály.

Na uvedené otázky respondenti odpovídali podle sedmibodové škály.

1 - nikdy

5 - často

2 - jednou či dvakrát

6 - převážně

3 - zřídka

7 - stále

4 - někdy

1. Cítím se být unavená	1	2	3	4	5	6	7
2. Cítím se být poražena (sklíčena)	1	2	3	4	5	6	7
3. Cítím, že mám dnes dobrý den	1	2	3	4	5	6	7
5. Cítím se být tělesně vyčerpána	1	2	3	4	5	6	7
6. Cítím se být citově vyčerpána	1	2	3	4	5	6	7
7. Cítím, že jsem šťastna	1	2	3	4	5	6	7
8. Cítím se být vyřízena	1	2	3	4	5	6	7
9. Cítím se být vyhaslá (vyhořelá)	1	2	3	4	5	6	7
10. Cítím se být nešťastná	1	2	3	4	5	6	7
11. Cítím se být přepracována	1	2	3	4	5	6	7
12. Cítím se, jako bych byla v pasti	1	2	3	4	5	6	7
13. Cítím se jako bych neměla žádnou cenu	1	2	3	4	5	6	7
14. Cítím se být vyčerpána	1	2	3	4	5	6	7
15. Cítím se být sklíčená	1	2	3	4	5	6	7
16. Cítím, že jsem rozzlobena na jiné a jimi zklamána	1	2	3	4	5	6	7
17. Cítím se být slabá a bezmocná	1	2	3	4	5	6	7
18. Pociťuji a prožívám beznaděj	1	2	3	4	5	6	7
19. Cítím, že jsem odmítána	1	2	3	4	5	6	7
20. Cítím se optimisticky	1	2	3	4	5	6	7
21. Cítím se čínorodá	1	2	3	4	5	6	7
22. Cítím, že prožívám úzkost (mám strach)	1	2	3	4	5	6	7

V dotazníku dobrovolníci uváděli:

- jméno
- věk
- profesi
- rok absolvování výcviku
- počet odsloužených hodin za posledních šest měsíců

Interpretaci výsledků zjistíme následujícím vyhodnocením.

- získáme **hodnotu A** sečtením hodnot u otázek 1,2,4,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,21
- získáme **hodnotu B** sečtením hodnot u zbývajících otázek 3,6,19 a 20
- hodnotu B odečteme od čísla 32 a získáme **hodnotu C**
- sečteme hodnoty A+C a získáme **hodnotu D**
- míru vyhoření získáme tak, že **hodnotu D vydělíme číslem 21 (D:21=skóre vyhoření)**

Interpretace výsledků - skóre vyhoření

- hodnota kolem 2 (2 až 3) je velmi dobrá až dobrá (nejdou vážné problémy)
- hodnota nad 3 (3 až 4) je již alarmující
- hodnota kolem 4 a vyšší (4 až 5) prokazuje vyhoření
- hodnota vyšší než 5 svědčí o akutní krizi

7.4. Výsledky šetření

Pro přehlednost jsem výsledky šetření sestavila do tabulek.

Hypotéza č. 1

a) Míra vyhoření první skupiny dobrovolníků (služebně starších) bude vyšší než míra vyhoření nových dobrovolníků.

Předpoklad: předpokládám, že pro **služebně starší** dobrovolníky je práce na lince větším stereotypem a jejich

zápal do služeb je menší než u služebně mladších kolegů. Novým dobrovolníkům práce přináší zajímavé poznatky a dovednosti. Naplňují svoji touhu pomáhat a potvrzují si svoje předpoklady, že to dokáží.

Platnost této hypotézy ověřuji porovnáním míry vyhoření mezi první a druhou skupinou dobrovolníků.

Výsledek: Tato hypotéza se nepotvrdila.

Z šetření vyplývá, že mezi služebně staršími dobrovolníky je výrazně více těch, kteří nemají vážné problémy se syndromem vyhoření. Z osobních pohovorů vyplynuly tyto důvody:

- většina z nich si krizi prošla, ale úspěšně ji překonala
- práce na lince je stále obohacuje
- uvádějí, že zkušenosti z linky používají i v osobním životě
- naučili se lépe hospodařit s časem
- stres umí uvolnit
- oceňují systém supervizí a vzdělávání
- kladně hodnotí vztahy v týmu
- prvotní nadšení transformovali do dovednosti vidět problém v širších souvislostech a nenechají se jím zavalit

Služebně mladší dobrovolníci vykazují vyšší míru vyhoření. Stav dvou dokonce spadá do kategorie vyhoření. Podle jejich vyjádření je tento stav způsoben:

- obavami, zda budou schopni účinně volajícím pomoci
- problémy druhých si přenášejí do svého osobního života
- supervizi zatím vnímají jako ohrožení
- neumí si říci o pomoc, svoji nejistotu považují za selhání

Tabulka č. 1

Skóre vyhoření	Počet dobrovolníků	
	Služebně starší 10 dobrovolníků	Služebně mladší 10 dobrovolníků
velmi dobrý výsledek	8	4
alarmující výsledek	2	4
Stav vyhoření	0	2
akutní krize	0	0

Naplánovaná opatření

Supervizor se postará o větší bezpečí ohrožených dobrovolníků:

- zprostředkuje seminář zaměřený na techniky a cvičení redukující stres
- vysvětlí význam a možnosti supervize, nabídne diskuzi a řešení obávaných témat
- ve spolupráci s koordinátorem umožní zájemcům dočasné přeřazení ze služeb na příslužby
- doporučí častější neformální setkávání obou skupin

Hypotéza č. 2

b) Míra vyhoření dobrovolníků, kteří měsíčně odslouží větší počet služeb je menší než těch, kteří odslouží jednu službu do měsíce (tzn. 4 hodiny)

Předpoklad: předpokládám, že dobrovolníci, kteří se zapisují do služeb častěji, jsou motivovanější a služby jim přinášejí větší uspokojení.

Platnost této hypotézy ověřuji srovnáním míry vyhoření mezi těmi, kteří odslouží jednu službu za měsíc s těmi, kteří se do služeb hlásí častěji.

Výsledek: Tato hypotéza se potvrdila.

Z šetření vyplývá, že počet služeb nemá rozhodující význam na syndrom vyhoření. Je třeba vzít v úvahu, že více hodin odslouží služebně starší dobrovolníci. V obou skupinách je stejný počet těch, kteří vyžadují větší pozornost.

Tabulka č. 2

Skóre vyhoření	Počet dobrovolníků	
	kteří odslouží více než 1 službu měsíčně 13 dobrovolníků	kteří odslouží 1 službu měsíčně 7 dobrovolníků
velmi dobrý výsledek	9	3
alarmující výsledek	3	3
Stav vyhoření	1	1
akutní krize	0	0

Naplánovaná opatření:

Opatření budou v obou skupinách stejná:

- supervizor naplánuje skupinovou supervizi zaměřenou na hospodaření s časem

Z osobních pohovorů vyplynulo, jak důležité je pro každého dobrovolníka ocenění jeho činnosti. Budeme pokračovat v neformálních setkávání, při kterých vedení organizace vyzdvihne přínos a nezastupitelnost dobrovolné práce na lince.

Hypotéza č. 3

c) Míra vyhoření dobrovolníků pracujících v pomáhající profesi je větší než u dobrovolníků jiných oborů nebo u studentů.

Předpoklad: předpokládám, že pro dobrovolníky pocházející z nepomáhajících profesí je práce na lince nevšední a přináší jim naplnění, které ve své profesi nezažívají.

Platnost této hypotézy ověřuji srovnáním míry vyhoření mezi skupinou dobrovolníků, kteří přicházejí z pomáhajících profesí a těmi, kteří pracují v jiných oborech.

Výsledek: Tato hypotéza se potvrdila.

Původní profese dobrovolníka má podle šetření významný vliv na syndrom vyhoření. Potvrdilo se, že dobrovolníci jiných profesí berou práci na lince jako svého koníčka. Do služeb se těší a berou je jako protiváhu stereotypní práci. Příslušnost k týmu pomáhajících na lince důvěry jim zvyšuje jejich sebehodnocení.

Tabulka č. 3

Skóre vyhoření	Počet dobrovolníků	
	z pomáhajících profesí 12 dobrovolníků	z jiných než pomáhajících profesí 8 dobrovolníků
velmi dobrý výsledek	5	7
alarmující výsledek	5	1
Stav vyhoření	2	0
akutní krize	0	0

Naplánovaná opatření:

Profesionalita skupiny dobrovolníků pracujících v pomáhajících profesích je velmi vysoká, někdy však na úkor jejich pohody při práci na lince. Práce s klienty pro ně není nijak výjimečná. Většinou je na linku přivádí zájem o moderní způsoby práce. Chtějí si potvrdit své kompetence a bezpečně sdílet názory a postupy při řešení svých případů.

Supervizor ve spolupráci s koordinátorem naplánují:

- víkendové setkání dobrovolníků, kde se propojí vzdělávání a odpočinek. Zároveň bude prostor pro výměnu zkušeností
- ve vzdělávání bude pozornost zaměřena na moderní způsoby práce v sociální práci, budou přizváni externí odborníci

Hypotéza č. 4

d) Míra vyhoření dobrovolníků ve věku od 23 do 40 let je větší než u dobrovolníků starších.

Předpoklad: Starší dobrovolníci se lépe vyrovnávají s krizovými situacemi. Museli čelit životním problémům a dokáží se na problémy klientů dívat s větším nadhledem a pochopením.

Platnost hypotézy ověřuji srovnáním míry vyhoření mezi skupinou dobrovolníků ve věku 23 - 40 let a dobrovolníků ve věku nad 40 let.

Výsledek: Tato hypotéza se potvrdila.

Skupina starších dobrovolníků lépe vnímá poslání linky důvěry. Nekladou si za cíl klientův problém vyřešit. Umí naslouchat a volajícího v jeho složité situaci citlivě provázet. Jejich předností je trpělivost, díky které dokáží otevřít prostor pro příběh klienta.

Tabulka č. 4

Skóre vyhoření	Počet dobrovolníků	
	věk od 23 do 40 let 10 dobrovolníků	starší 40 let 10 dobrovolníků
velmi dobrý výsledek	4	8
alarmující výsledek	5	1
Stav vyhoření	1	1
akutní krize	0	0

Naplánovaná opatření: V ohrožené skupině jsou převážně studenti, kteří jsou na začátku své profesní kariéry. Jejich nadšení a upřímná snaha pomáhat jim neumožňuje vidět problém v souvislostech. Za řešení případu se cítí být zodpovědní ve větší míře, než jejich starší kolegové. Tato skupina si je svého limitu vědoma. Má čas a chuť na sobě pracovat. V těchto případech hraje důležitou roli profesní zrání dobrovolníků.

Úkolem **supervizora** je:

- pomoci dobrovolníkům vymezit si hranice mezi pomocí a kontrolou
- ujasnit kompetence pracovníka na lince
- nacvičovat praktické dovednosti s dobrovolníky

7.5. Střednědobá strategie práce s dobrovolníky

Na základě zjištěných výsledků a navržených opatření pro jednotlivé skupiny jsem zpracovala střednědobou strategii práce s našimi dobrovolníky. Strategii jsem připravila pro následujících 15 měsíců. Zahrnuje pravidelnou supervizní práci se skupinou, s jednotlivcem, víkendový vzdělávací seminář pro tým, neformální setkávání. Speciální pozornost věnuji dobrovolníkům, kteří vykazují vyšší míru vyhoření. V naplánovaných akcích hraje důležitou roli také příprava výcviku pro nové dobrovolníky.

Říjen 2008

Speciální supervizní setkání - pro dobrovolníky vykazující stav vyhoření (celkem jde o 5 dobrovolníků). Na této supervizi budeme společně diskutovat o tom, jak situaci řešit. Navrhnou jim konkrétní opatření:

- přeřazení do příslužeb,
- omezení služeb na lince,
- častější neformální setkávání s ostatními dobrovolníky,
- účast na tématicky zaměřených supervizích (techniky a cvičení redukující stres, hospodaření s časem, rozdíly mezi pomocí a kontrolou),
- častější individuální supervize.

Na závěr supervize stanovíme individuální plán s každým dobrovolníkem.

Individuální supervize - pro zájemce

Přednášky externích odborníků - v rámci akce Týden duševního zdraví zve Arkáda pravidelně do Písku odborníky z různých oblastí psychosociální pomoci. Dobrovolníci jsou vždy včas informováni o přednáškách a seminářích. Na říjen 2008 je pozván MUDr. Karel Nešpor.

Listopad 2008

Skupinová supervize

téma: techniky a cvičení redukující stres

Individuální supervize - pro zájemce

Prosinec 2008

Skupinová supervize

téma: obávaná témata rozhovoru

Individuální supervize – pro zájemce

Neformální vánoční setkání – poděkování a předání

dárkového poukazu na knihy

Na vánočním setkání budou dobrovolníci seznámeni s připravovaným výcvikem pro nové linkaře. Jako supervizor požádám dobrovolníky o spolupráci s nábořem nových zájemců. Součástí strategie přípravy výcviku bude beseda aktivních dobrovolníků se zájemci.

Leden 2009

Skupinová supervize

téma: praktický nácvik a modelování

Individuální supervize – pro zájemce

Propagace výcviku – koordinátor zajistí inzerci v místním tisku a rozhlasu, bude distribuovat informační letáky.

Únor 2009

Skupinová supervize

téma: rozdíly mezi pomocí a kontrolou

Individuální supervize - s dobrovolníky, kteří mají individuální plán - vyhodnocení

Beseda - koordinátor připraví besedu mezi aktivními konzultanty a novými zájemci o dobrovolnictví na lince. Součástí besedy bude modelová ukázka rozhovoru.

Březen 2009

Skupinová supervize

téma: supervize bude zaměřena na praktický nácvik a modelování

Individuální supervize - pro zájemce

Výběrové řízení pro nové dobrovolníky - zajistí koordinátor a supervizor

Nominace dobrovolníků na ocenění Křesadlo

Duben 2009

Skupinová supervize

téma: praktický nácvik a modelování

Individuální supervize - pro zájemce

Výcvik nových dobrovolníků (1. modul) - zajistí externí agentura

Květen 2009

Skupinová supervize

téma: dle zakázky supervizantů

Individuální supervize – pro zájemce

Výcvik nových dobrovolníků (2. modul)– zajistí externí agentura

Vzdělávací víkend pro dobrovolníky organizačně zajišťuje koordinátor, odborný program ve spolupráci s místními odborníky zajistí supervizor
poděkování dobrovolníkům oceněných Křesadlem

Červen 2009

Skupinová supervize

téma: hospodaření s časem

Individuální supervize – pro zájemce

Výcvik nových dobrovolníků (3. modul)– zajistí externí agentura

Červenec 2009

Individuální supervize – pro zájemce

Srpen 2009

Skupinová supervize

téma: dle zakázky supervizantů

Individuální supervize – pro zájemce

Výcvik nových dobrovolníků (4. modul) – zajistí externí agentura

Celodenní stáže frekventantů výcviku na pracovišti

Září 2009

Skupinová supervize

téma: praktický nácvik a modelování

supervizí se začínají účastnit noví dobrovolníci

Individuální supervize – pro zájemce

Výcvik nových dobrovolníků (5. modul) – zajistí externí agentura

Příslužby nových dobrovolníků u zkušených kolegů

Říjen 2009

Skupinová supervize

téma: praktický nácvik a modelování

Individuální supervize – pro zájemce

Příslužby nových dobrovolníků u zkušených kolegů

Neformální setkání služebně starších a nových dobrovolníků

Přednášky externích odborníků – v rámci akce Týden

duševního zdraví zve Arkáda pravidelně do Písku odborníky

z různých oblastí psychosociální pomoci. Dobrovolníci jsou vždy včas informováni o přednáškách a seminářích.

Listopad 2009

Skupinová supervize

téma: praktický nácvik a modelování

Individuální supervize – pro zájemce

Do služeb začínají chodit noví dobrovolníci

Prosinec 2009

Skupinová supervize

téma: praktický nácvik a modelování

Individuální supervize – pro zájemce

Neformální vánoční setkání – poděkování a předání dárkového poukazu na knihy

8. ZÁVĚR

V diplomové práci ověřuji úlohu supervizí pro dobrovolníky pracující na lince důvěry jako prostředku k prevenci syndromu vyhoření. V empirické části práce jsem zjišťovala míru syndromu vyhoření (podle dotazníku Dr. A. Pinesové) v závislosti na čtyřech faktorech:

- Délce výkonu dobrovolnické služby (první skupina pracuje 7 let, druhá skupina 1 rok)
- Na počtu odsloužených služeb v měsíci (první skupina 1 službu do měsíce, druhá skupina více služeb)

- Na současné profesi (první skupina pracovníci pomáhajících profesí, druhá skupina z jiných oborů)
- Na věku dobrovolníků (první skupina ve věku od 23 let do 40, druhá skupina více než 40 let)

Z šetření vyplynulo, že nejohroženější skupinou jsou dobrovolníci služebně mladší, pracují v pomáhající profesi. V našem šetření tuto skupinu tvoří především studenti. Nejlepší skóre vykazovali dobrovolníci služebně starší z jiných oborů ve věku nad 40 let. Vzhledem ke zjištěným výsledkům jsem naplánovala opatření směřující k eliminaci rizika syndromu vyhoření. Dobrovolníkům, kteří procházejí krizí, budu věnovat zvýšenou pozornost.

Jednotlivé typy supervizí (supervize s důrazem na vzdělávání, supervize řešící starost jednoho dobrovolníka, diskuzní supervize) by měly být vzájemně vyvážené. Důležité je zohlednit konkrétní zakázku supervizantů. Supervize vytváří dobrovolníkům prostor pro otevřené vyjádření jejich obav. Mezi tyto obavy nejčastěji patří strach z neschopnosti pohotově reagovat na přání klienta, z nedostatečné kompetence a obava, že klientovi ublíží. S přihlédnutím k jejich potřebám jim supervizor nabízím vzdělávání, důraz kladu na rozvoj praktických dovedností – především trénování rozhovorů. V praktických cvičeních posilují své kompetence a zvyšují si sebedůvěru. Pozornost věnuji moderním metodám a trendům v pomáhání. Za velmi významné považuji zjištění, že je nezbytné opravdu velmi citlivě naslouchat jednotlivým výrokům dobrovolníků. To jsem si zpětně uvědomila při poslechu záznamů ze supervizí. Vypilovat si větší citlivost pro to, co dobrovolníci říkají, rekapitulovat a reformulovat jejich očekávání, to vše přispěje k lepšímu pochopení potřeb dobrovolníků. Díky tomu mohu pružně přizpůsobit nabídky. Jako supervizor bych se měla naučit lépe pracovat se svými předpoklady a věnovat více pozornosti tomu, co

dobrovolníci říkají, než tomu, co si myslím, že budou říkat. Příjemným zjištěním je, že linkaři ze strany organizace cítí důvěru a mají pocit dostatečného uznání za svoji dobrovolnickou činnost.

9. LITERATURA

Bárta, J.: Strategická plánování pro neziskový sektor. NROS, Praha 1997.

Bajer, P.: Supervize nebylo možné legislativně uchopit.

Sociální práce 4/2007, Asociace vzdělavatelů v sociální práci.

Debbasch, Ch., Bourdon, J.: Neziskové organizace. Victoria Publishing, Praha 1995.

Deverová, L. a kol.: Průvodce neziskovým právem I. Díl. NROS, Praha 1997.

Eis, Z.: Supervize. Pražský psychoterapeutický institut, Praha 1995.

Havrdová, Z.,: Poslání a smysl supervize. Éthum, 2000, č.28

Hawkins, P., Shonet,R.: Supervize v pomáhajících profesích. Portál, Praha 2004.

Hewson, J.: Tvořivost a supervize. Konfrontace 2005/1. Časopis pro psychoterapii.

Janoušková, K.: Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách. Ostravská univerzita, Ostrava 2007.

Janovský, J.: Etika pro pomáhající profese. Triton, Praha 2003.

Kadushin,A.: Supervisee games. Supervision in social work, 1992.

Kocourek, J.,: Co je smyslem supervize. Konfrontace, 2005, roč. 16, č.1.

Kopřiva, K.: Lidský vztah jako součást profese. Portál, Praha 1997.

Kopřiva, K.: Supervize práce v neziskové organizaci. In: Řízení lidských zdrojů. Sborník vydaných materiálů specializačního kurzu "Řízení neziskových organizací". Agnes, Praha 1999.

Knoppová, D.: Telefonická krizová intervence. Remedium, Praha 1997.

Křivohlavý, J.: Jak neztratit nadšení. Grada, Praha 1998.

Křivohlavý, J.: Psychologie zdraví. Portál, Praha 2001.

Kallwass, A.: Syndrom vyhoření. Portál, Praha 2007.

Matoušek, O.: Slovní sociální práce. Portál, Praha 2003.

Matoušek, O. a kol.: Metody a řízení sociální práce. Portál, Praha 2003.

Matoušek, O., Pazlarová, H.: Vzdělávání studentů sociální práce v terénu. Univerzita Karlova, Praha 2007.

Ochman, M., Jordan, P.: Dobrovolníci: cenný zdroj. The Johns Hopkins University, U.S.A. 1997.

Psychoterapie, 2007, roč.1.

Psychoterapie, 2007, roč. 1. č. 3-4

Schmidbauer, W: Psychická úskalí pomáhajících profesí. Portál, Praha 2000.

Svobodová, P., Valášek, M.: Úvod do supervize. Scan, Tišnov 2002.

Šavrdová, Z., Hajný, M.: Praktická supervize. Galén, Praha 2008.

Tošner, J., Sozanská, O.: Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. Portál, Praha 2002.

Vodáčková, D. a kol.: Krizová intervence. Portál, Praha 2002.

Zákon č. 198/2002Sb., O dobrovolnické službě

Internetové zdroje

www.remedium.cz

www.supervize.eu

